Evolution & Philanthropy

Дайджест публикаций международного филантропического сообщества

ФАНДРАЙЗИНГ

Тематический выпуск № 7
Июль 2013 г.

Если Вы хотите ознакомиться с выпусками Дайджеста или тематическими подборками статей за 2010 - 2013 гг. и/или получать Дайджест в будущем,

напишите по адресу **toropovaei@uralsib.ru**
или свяжитесь с нами через страничку в Фейсбуке
www.facebook.com/EvolutionAndPhilanthropy

СОДЕРЖАНИЕ

I. ИССЛЕДОВАНИЯ 5

1) Обзор успехов фандрайзинга в 2012 году *5*
«Отчёт о благотворительности – 2012» (The 2012 Charitable Giving Report) составлен на основе данных, поступивших от 3 144 американских НКО, которые в 2012 году привлекли 7,9 млрд долларов. Помимо этого, в документе отражены сведения 2 581 НКО об онлайн пожертвованиях на общую сумму 512 млрд долларов. На сегодняшний день отчёт является крупнейшим аналитическим обзором основных тенденций в сфере оказания безвозмездной помощи организациям некоммерческого сектора.
2) Техники фандрайзинга американских и канадских НКО в 2012 году *5*
Исследовательское партнёрство НКО-сектора (Nonprofit Research Collaborative; США) провело опрос, в ходе которого более 1 200 некоммерческих организаций рассказали о предпочтительных техниках фандрайзинга и поделились планами на будущее. Наблюдения и выводы опубликованы в отчёте «Исследование практики привлечения средств в НКО-секторе: Благотворительные поступления в американские и канадские НКО в 2012 году» (Nonprofit Fundraising Study: Covering Charitable Receipts at U.S. and Canadian Nonprofit Organizations in 2012).

II. ОТНОШЕНИЯ С ДОНОРАМИ 6

1) «Многоканальный подход» к работе с донорами разных поколений *6*
Основываясь на результатах опроса 1 498 доноров разных возрастов, организации Blackbaud, Xtraordinary и Stratcomare пришли к неутешительному выводу: если молодые доноры не станут такими же щедрыми, как люди старшего поколения, то британские НКО скоро столкнутся с финансовыми трудностями. Чтобы этого не произошло, эксперты советуют некоммерческим организациям активизировать работу со всеми группами доноров, используя все существующие каналы коммуникации.
2) Как избежать противостояния с донорами *7*
В США иски доноров против НКО становятся повседневной практикой. Некоторые благотворители жалуются на недостаточное выражение публичной признательности, другие подозревают, что НКО неправильно распоряжаются пожертвованиями по завещаниям и/или целевыми капиталами. Эксперты рассказывают о профилактических мерах, которые могут снизить вероятность судебных разбирательств.
3) Почему доноры прекращают поддерживать НКО *8*
Исследователи Центра изучения филантропии Университета Индианы (The Center on Philanthropy at Indiana University) и Корпорации Рокфеллера (The Rockefeller Corporation) предлагают взглянуть на инфографику, которая не только помогает некоммерческим организациям разобраться в причинах разочарования и/или ухода доноров, но и позволяет сравнить полученные данные с показателями коммерческих компаний.

III. ПРОЗРАЧНОСТЬ 9

1) Доноры должны знать о реальной стоимости фандрайзинга *9*
Несмотря на то что доверие британского общества к НКО-сектору пока сохраняется на высоком уровне, неясность в отношении расходов на фандрайзинг постепенно разрушает этот уникальный ресурс. Профессиональная сеть, созданная изданием The Guardian, провела серию интервью с лидерами НКО и специалистами по развитию и выявила источники этой давней проблемы.

IV. ЭФФЕКТИВНОСТЬ 9

1) Культура фандрайзинга – краеугольный камень успеха *9*
Большинство НКО не могут привлечь необходимые ресурсы, потому что сотрудники и советы директоров считают фандрайзинг исключительной обязанностью одного специалиста или отдела. Чтобы преодолеть это заблуждение и добиться прогресса, эксперты советуют воспользоваться рекомендациями, которые помогут сформировать культуру фандрайзинга.
2) Промежуточная оценка может спасти неудачную фандрайзинговую кампанию *10*
Чтобы стабилизировать финансовое положение, некоммерческие организации запускают масштабные фандрайзинговые кампании, рассчитывая получить небывалый улов. Однако в середине пути приходится звать оценщиков и выяснять «что не так». Эксперты анализируют накопленный опыт и подсказывают «что делать».

V. ПЛАНИРОВАНИЕ И МАРКЕТИНГ 11

1) Пять правил укрепления отношений с донорами *11*
Авторитетное исследование показало, что для успешного фандрайзинга необходимо изучать и учитывать интересы доноров (donor-centered fundraising). В своём персональном блоге Clarification сертифицированный американский фандрайзер Клэр Аксельрад (Clair Axelrad) рассказывает о правилах построения долгосрочных отношений с донорами.
2) Советы по разработке плана фандрайзинга *12*
Хороший план – это верное средство от кризисов и авралов. Секретами планирования работы по привлечению средств делится с коллегами из некоммерческих организаций Сэнди Рис (Sandy Rees), автор книги «Живите в полном достатке: Как привлечь деньги вашей мечты» (Get Fully Funded: How to Raise the Money Of Your Dreams).

VI. ОНЛАЙН ФАНДРАЙЗИНГ 12

1) Основы стратегии привлечения доноров в режиме онлайн *12*
Поиск будущих доноров в реальном и виртуальном мире не особо отличается друг от друга. Во все времена люди хотели знать, почему дело вашей НКО заслуживает поддержки, и как вы распорядитесь полученными средствами. Однако эксперты отмечают, что стратегия общения с аудиторией в интернет-пространстве должна чуть больше напоминать продажу товара. О том, как добиться такого эффекта, рассказывают эксперты обучающего ресурса для НКО npENGAGE
2) Как повлиять на щедрость доноров *13*
Стремясь увеличить объём помощи местным НКО, ресурс для сбора пожертвований GlobalGiving постоянно тестирует различные услуги / сервисы для доноров, и делится информацией о том, как повысить благотворительную активность пользователей всемирной сети.
3) Краудфандинг forever: советы профессионалов *14*
Сегодня интернет-платформы, привлекающие благотворительные средства от множества доноров (crowdfunding), пользуются в НКО-секторе большой популярностью. Если вы собираете деньги на съёмку фильма, то завершение фандрайзингвого проекта является логическим переходом к творческому этапу. Но если средства нужны для поддержки услуг НКО, то стоит задуматься о «жизни после проекта». Как сделать «краудфандинг» долгосрочным, рассказывает эксперты и специалисты американских НКО.
4) Пожертвования через веб-сайт НКО: передовая практика *14*
Сегодня многие доноры переводят пожертвования в режиме онлайн, но порой сталкиваются с непредвиденными трудностями. НКО, в свою очередь, тоже не всегда получают полноценную отдачу от кнопки «сделать пожертвование». Ведущая вебинаров по теме онлайн фандрайзинга Хизер Мэнсфилд (Heather Mansfield) выбрала 31 НКО и через их веб-сайты перевела по 25 долааров каждой организации. В результате этого небольшого эксперимента она определила восемь признаков эффективного процесса перевода средств.

VII. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ 15

1) Генеральная уборка в базе данных *15*
Согласно статистике, в течение года безнадёжно устаревают почти 70% деловых контактов. Поэтому каждая организация должна заботиться о том, чтобы её база данных содержалась в идеальном порядке. На страницах издания Nonprofit Quarterly американский эксперт-маркетолог Джон Хоффман (John Hoffman) рассказывает о том, как «перетряхнуть» базу данных, не потеряв важных сведений, и при этом повысить функциональность ресурса.

VIII. СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ 16

1) Что делать, когда совет директоров не помогает привлекать деньги *16*
Сегодня членство в высших руководящих органах НКО должно совмещаться с активным участием в фандрайзинге. Это требование продиктовано неблагоприятной ситуацией в экономике. Если вам не удалось вдохновить совет директоров на новые свершения, воспользуйтесь советами опытных консультантов.

IX. HR-ПРАКТИКИ 17

1) Чем устойчивее экономика, тем лучше жизнь фандрайзера *17*
Американская Ассоциация профессиональных фандрайзеров (The Association of Fundraising Professionals / AFP) провела опрос и обнаружила, что в 2012 году в США и Канаде специалисты по развитию наблюдали улучшения условий труда и заметное повышение среднего уровня заработной платы.
2) Временные фандрайзеры: плюсы, минусы и перспективы новой услуги *17*
Неблагоприятная экономическая обстановка и завышенные ожидания от фандрайзеров усилили текучесть кадров. На поиски нового специалиста порой уходят месяцы, которые становятся для НКО периодом упущенных возможностей и верным шагом к финансовым трудностям. Рынок гибко отреагировал на эти потребности появлением временных фандрайзеров или даже целых команд, которые помогают сохранить доноров в период поиска директора по развитию.
3) Поиск и наём фандрайзера – дело тонкое *18*
Фандрайзеры, способные привлечь крупные пожертвования, сегодня в большой цене, но и стоят они немало. Поэтому НКО не жалеют времени на интервью и выбирают кандидатов весьма придирчиво. А соискатели, в свою очередь, стараются показать себя в лучшем свете. Эксперты изучают сложившуюся практику и дают заинтересованным сторонам полезные советы.
4) Как привлечь и удержать ценного специалиста по фандрайзингу *19*
Подводя итоги многолетних исследований, опытный американский консультант и автор книг по фандрайзингу Пенелопа Бёрк (Penelope Burk) отмечает, что НКО и фандрайзеры должны изменить свою работу, и даёт рекомендации практического характера.

ПРИЛОЖЕНИЯ 20

1) XZY-марафон – отличный способ расширить круг друзей и привлечь средства *20*

2) Отчётность о затратах на фандрайзинг – дело тонкое и спорное *22*

3) Правила отчётности о затратах на фандрайзинг: Введение *25*

4) Как определить долю программных расходов в материалах для фандрайзинга *26*

I. ИССЛЕДОВАНИЯ

1) ОБЗОР УСПЕХОВ ФАНДРАЙЗИНГА В 2012 ГОДУ

«Отчёт о благотворительности – 2012» (The 2012 Charitable Giving Report) составлен на основе данных, поступивших от 3 144 американских НКО, которые в 2012 году привлекли 7,9 млрд долларов. Помимо этого, в документе отражены сведения 2 581 НКО об онлайн пожертвованиях на общую сумму 512 млрд долларов. На сегодняшний день отчёт является крупнейшим аналитическим обзором основных тенденций в сфере оказания безвозмездной помощи организациям некоммерческого сектора.

По сравнению с 2011 годом объём поддержки, оказанной американским религиозным организациям, увеличился на 6,1%. Этот положительный сдвиг повлёк за собой общее повышение показателя благотворительности в США, так как религиозный сегмент НКО-сектора традиционно является самым крупным получателем помощи. В сфере образования тоже наблюдался рост пожертвований, который составил 1,9%. В итоге религия и образование вместе получили 45% от общего объёма поддержки НКО-сектора. Другими сферами, в которых произошло некоторое улучшение, оказались искусство и культура, экология, и помощь животным.

Что касается онлайн пожертвований, то их объём увеличился по сравнению с предыдущим годом на 10,7%, при этом поддержка крупных организаций возросла на 7,2%, средних - на 14.3%, и малых НКО - на 11.8%. Самый большой успех в сфере онлайн фандрайзинга сопутствовал образовательным учреждениям. Увеличение составило 17,9%.

Также, исследователи изучили данные организаций, вошедших в Индекс онлайн пожертвований Blackbaud (The Blackbaud Index of Online Giving). Авторы отчёта пришли к заключению, что объём средств, переведённых некоммерческим организациям с помощью онлайн ресурсов, в 2012 году составил 7% от общей суммы благотворительной помощи, приблизившись к всплеску онлайн пожертвований 2010 года (7,6%), когда люди активно поддерживали ликвидацию последствий землетрясения на Гаити.

Помимо «сухой статистики», в документ вошли высказывания авторитетных представителей НКО-сектора о существующей практике и перспективах фандрайзинга. Так, президент филантропической организации Center for Disaster Philanthropy Боб Оттенхофф (Bob Ottenhoff) дал специалистам по развитию хороший совет: «Фандрайзеры должны понять, что разные доноры приходят в организацию с разными интересами и приоритетами. Поэтому ваши фандрайзинговые стратегии должны ориентироваться на разные типы доноров».

Источник: npENGAGE, http://www.npengage.com/nonprofit-res...

2) ТЕХНИКИ ФАНДРАЙЗИНГА АМЕРИКАНСКИХ И КАНАДСКИХ НКО в 2012 году

Исследовательское партнёрство НКО-сектора (Nonprofit Research Collaborative; США) провело опрос, в ходе которого более 1 200 некоммерческих организаций рассказали о предпочтительных техниках фандрайзинга и поделились планами на будущее. Наблюдения и выводы опубликованы в отчёте «Исследование практики привлечения средств в НКО-секторе: Благотворительные поступления в американские и канадские НКО в 2012 году» (Nonprofit Fundraising Study: Covering Charitable Receipts at U.S. and Canadian Nonprofit Organizations in 2012).

В документе говорится о том, что численность НКО, которые не только улучшили показатели фандрайзинга, но и с оптимизмом смотрят в будущее, в 2012 году увеличилась на 5%. При этом более половины опрошенных стали чаще получать крупные пожертвования; а в каждой десятке

респондентов шесть НКО увеличили доходы благодаря освоению онлайн инструментов.[1] Многие также сообщили о повышении активности высших руководящих органов. Поддержка со стороны советов директоров позволила организациям расширить штат фандрайзеров, установить более тесные персональные контакты с донорами и продолжить сотрудничество с теми, кто уже завершает исполнение благотворительных обязательств. Помимо этого, более трети участников опроса научились работать по завещаниям, а 18% респондентов разработали планы привлечения плановых пожертвований. Исследователи отметили, что наибольшего успеха добились те организации, которые считают своим долгом благодарить доноров. В течение двух дней после поступления пожертвований эти НКО рассылают благодарственные письма, не забывая поделиться со своей аудиторией отчётами и предложить варианты добровольческой работы. В целом, показатели применения различных техник фандрайзинга в 2012 году распределились следующим образом:

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/Most-...

II. ОТНОШЕНИЯ С ДОНОРАМИ

1) «МНОГОКАНАЛЬНЫЙ ПОДХОД» К РАБОТЕ С ДОНОРАМИ РАЗНЫХ ПОКОЛЕНИЙ

Основываясь на результатах опроса 1 498 доноров разных возрастов, организации Blackbaud, Xtraordinary и Stratcomare пришли к неутешительному выводу: если молодые доноры не станут такими же щедрыми, как люди старшего поколения, то британские НКО скоро столкнутся с финансовыми трудностями. Чтобы этого не произошло, эксперты советуют некоммерческим организациям активизировать работу со всеми группами доноров, используя все существующие каналы коммуникации.

В отчёте «Новое поколение британских благотворителей» (The Next Generation of UK Giving) приведены показатели щедрости разных поколений:

- Люди старшего поколения, которые родились в 1945 году или ранее, в среднем расходуют на поддержку 5,3 благотворительных организаций 211,30 фунтов стерлингов в год;
- Бэби-бумеры (1946 - 1964 гг.) поддерживают 5,4 НКО на сумму 153,28 фунтов;
- Представители поколения X (1965 – 1980 гг.) затрачивают 166,63 фунтов на поддержку 4,6 НКО;
- Представители поколения Y (1981 – 1991 гг.) расходуют на поддержку 4,6 НКО 113.22 фунтов.

Таким образом, опрос показал, что старшее поколение на 27% щедрее доноров поколения X, и на 38% щедрее бэби-бумеров. Тем не менее, авторы отчёта советуют благотворительным организациям

[1] С краткой информацией о результатах данного исследования также можно ознакомиться в статье «**Фандрайзинг НКО оффлайн и онлайн**», опубликованной в Дайджесте № 37 (7), июль 2013 г.: https://docs.google.com/file/d/0B-ph8... Архив: https://docs.google.com/folder/d/0B-p...

не упускать из вида потенциал этих аудиторий, так как их доходы в ближайшие несколько лет будут возрастать. А что касается поколения Y, то в будущем почти половина опрошенных молодых людей (43%) намерена увеличить сумму пожертвований, и посвящать добрым делам большую часть свободного времени. Значит, с молодежью тоже надо искать общий язык и, преимущественно, в виртуальном пространстве. Получается, что «неинтересных» доноров просто нет, и НКО должны объять необъятное. Это достаточно сложная задача, потому что доноры разных поколений общаются с НКО по-разному. Люди старшей возрастной группы, например, проявляют завидное постоянство: среди них 30% помогают «любимым» организациям на протяжении 10-15 лет, а 16% - более 20 лет. Две трети опрошенных старших доноров (так же как представители поколения Y) переводят пожертвования через веб-сайты НКО, но общаться предпочитают по почте. А поколение Y получает интересующую информацию на веб-сайтах или с помощью социальных медиа. Кроме того, молодёжь оказывает достаточно скромную денежную помощь, но очень положительно относится к волонтёрству (29%) и с удовольствием помогает проводить события (16%). Молодые люди чаще других присоединяются к различным акциям в социальных сетях (27%) и делятся информацией с друзьями (25%). Важное наблюдение исследователей заключается в том, что все возрастные группы в той или иной степени пользуются всеми каналами взаимодействия, но решают с их помощью разные задачи. Например, 15% респондентов впервые узнали о «любимых НКО» из газет и радио/телепередач, а 27% - от друзей и знакомых. То есть, личный контакт оказался более предпочтительным, но он мог выражаться в обмене информацией по электронной почте, по Skype или в социальных сетях. Поэтому эксперты рекомендуют освоить «многоканальный подход», предполагающий использование всех каналов коммуникации, но требующий адресного подхода к различным группам доноров.

Источник: UK Fundraising, http://www.fundraising.co.uk/news/201...

2) КАК ИЗБЕЖАТЬ ПРОТИВОСТОЯНИЯ С ДОНОРАМИ

В США иски доноров против НКО становятся повседневной практикой. Некоторые благотворители жалуются на недостаточное выражение публичной признательности, другие подозревают, что НКО неправильно распоряжаются пожертвованиями по завещаниям и/или целевыми капиталами. Эксперты рассказывают о профилактических мерах, которые могут снизить вероятность судебных разбирательств.

Подсказки от экспертов: как избежать разногласий с донорами

- Ведите строгий учёт и содержите документацию в идеальном порядке;
- Тщательно обдумайте и утвердите политику и порядок приёма пожертвований;
- Во всех договорах предусмотрите положения, определяющие действия организации в случае изменения законодательства;
- Дополните типовой договор дарения положениями о взаимном уважении, чтобы подчеркнуть бережное отношение сторон к репутации и доброму имени друг друга;
- Позаботьтесь о том, чтобы все причастные стороны внутри организации владели подробной информацией о договорённостях с каждым донором;
- Постоянно информируйте доноров о том, как используются их пожертвования.

- *Значение политик*. Когда возникают проблемы, юристам НКО следует первым делом перечитать политики, регулирующие порядок взаимодействия с донорами. Стоит ли говорить, что сам факт существования политик и продуманное содержание документов в критический момент могут сослужить хорошую службу.
- *Устные договорённости*. Певец кантри Гарт Брукс (Garth Brooks) отсудил у сети больниц Integris Health 500 000 долларов за то, что организация не назвала в честь его матери один из медицинских центров, а также 500 000 за моральный ущерб. Устная договорённость с донором и неразвитые коммуникации между подразделениями НКО привели к печальным последствиям. Во избежание подобных ситуаций, фонд Integris Foundation, который привлекает средства для больниц, упорядочил обмен информацией между разными отделами, разработал политику приёма пожертвований и серию типовых договоров, составленных с учётом извлечённых уроков.
- *Вопросы этики*. Университет Джорджтауна (Georgetown University), отказавшийся назвать именем скандального бизнесмена фитнес-центр, советует дополнить политики и все договоры

положениями о взаимном уважении и ответственности за действия, которые ставят под сомнение доброе имя и/или наносят урон репутации одной из сторон.

- *Качество коммуникаций*. Опытные юристы утверждают, что НКО и доноры могли бы избежать многих проблем, если бы внимательно слушали друг друга и фиксировали на бумаге даже предварительные договорённости. Меморандум о намерениях (как вариант) помогает объективно оценить возможности НКО и ожидания донора.
- *Время, место и новые обстоятельства*. Университет им. Джонса Хопкинса (The Johns Hopkins University) приостановил строительство кампуса, так как одна семья из Мэриленда сочла, что организация нарушает договорённость с прежним собственником земли (донором), который стремился воспрепятствовать использованию территории в коммерческих целях. В официальном письме университет выразил уважение к воле донора, и заявил о готовности выполнить решение суда.

Юристы отмечают, что исков подобного рода достаточно много и будет ещё больше, потому что изменение законодательства, контекста деятельности и целей НКО является закономерным процессом.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/Chari...

3) ПОЧЕМУ ДОНОРЫ ПРЕКРАЩАЮТ ПОДДЕРЖИВАТЬ НКО

Исследователи Центра изучения филантропии Университета Индианы (The Center on Philanthropy at Indiana University) и Корпорации Рокфеллера (The Rockefeller Corporation) предлагают взглянуть на инфографику, которая не только помогает некоммерческим организациям разобраться в причинах разочарования и/или ухода доноров, но и позволяет сравнить полученные данные с показателями коммерческих компаний.

Азы формирования аудитории лояльных доноров НКО
Почему от компаний уходят потребители, а от НКО – доноры (в сравнении)

Клиенты	Доноры
1% - уход из жизни	5% - сомнение в том, что НКО ценит своего донора
3% - смена места жительства	8% - отсутствие информации об использовании средств
	9% - НКО не помнит о прежней поддержке
5% - происки конкурентов	13% - отсутствие благодарности за всю историю общения с НКО
	16% - уход из жизни
9% - неудачная ценовая политика	18% - неразвитые коммуникации
16% - низкое качество работы клиентской службы	36% - наличие более достойных организаций
68% - равнодушное отношение к клиентам	54% - экономические трудности

Чем больше известно о причинах ухода доноров, тем проще их удержать. Если НКО способна сохранить доноров, значит, у неё есть реальный шанс создать надёжную группу преданных сторонников, которые в любых обстоятельствах будут бороться за финансовую стабильность и устойчивую работу организации. Для небольших НКО вполне достаточно 100 постоянных доноров (включая членов совета директоров), а для крупных международных НКО – около 1 000 субъектов, готовых предоставить долгосрочную поддержку. На первый взгляд, аудитория не слишком обширна, однако финансовые трудности, с которыми сталкивается множество НКО, свидетельствует о том, что задача сложнее, чем кажется. В частности, если внимательно посмотреть на правую колонку инфографики, то станет понятно, что НКО теряют своих сторонников из-за неумелого и нерегулярного взаимодействия. Построение конструктивных отношений – это большая и многогранная работа, требующая постоянного развития коммуникаций и соответствующих компетенций. Сопоставьте результаты исследования со своей практикой, найдите слабые места и двигайтесь вперёд.

Источник: Nonprofit Quarterly, http://www.nonprofitmarketingblog.com...

III. ПРОЗРАЧНОСТЬ

1) ДОНОРЫ ДОЛЖНЫ ЗНАТЬ О РЕАЛЬНОЙ СТОИМОСТИ ФАНДРАЙЗИНГА

Несмотря на то что доверие британского общества к НКО-сектору пока сохраняется на высоком уровне, неясность в отношении расходов на фандрайзинг постепенно разрушает этот уникальный ресурс. Профессиональная сеть, созданная изданием The Guardian, провела серию интервью с лидерами НКО и специалистами по развитию и выявила источники этой давней проблемы.

Во-первых, многие участники интервью отметили, что значительный урон общественному доверию наносят обещания некоторых НКО потратить 100% полученных средств на программы и услуги. Организации должны понять, что подобные заявления могут быть правомерными лишь в том случае, когда расходы на фандрайзинг покрывают другие доноры. Во-вторых, основные СМИ, которые работают на широкую аудиторию, практически не освещают деятельность НКО. Примечательно, что в каждой газете есть специальная колонка, посвященная событиям в сфере бизнеса, но для НКО-сектора такой ресурс считается непозволительной роскошью. Однако в данном вопросе было бы неправильно требовать лидерства от СМИ. Потому что информация о взаимосвязи между затратами на фандрайзинг и эффективностью НКО, как правило, содержится в годовых отчётах, которые мало кто читает. При этом НКО не стремятся к большей публичности, надеясь на то, что проблема как-нибудь решится сама собой. И, наконец, авангард НКО в лице специалистов по привлечению ресурсов должен заботиться о том, чтобы разъяснительная работа о фандрайзинге осуществлялась на доступном языке. А для этого необходимо оттачивать коммуникационные навыки. Например, общество людей с ограниченными возможностями Scope протестировало несколько высказываний, отражающих подход организации к расходам на привлечение средств:

A: Затрачивая на фандрайзинг один фунт, наша НКО привлекает три фунта стерлингов.
B: 65 пенсов в каждом привлечённом фунте мы используем для помощи нуждающимся.
C: Затрачивая на фандрайзинг 33 пенса, мы привлекаем один фунт.
D: Из каждых трёх привлечённых фунтов мы направляем два фунта на оказание помощи нуждающимся.

В итоге выяснилось, что 60% опрошенных считают более понятными сообщения A и D, в которых упоминаются только фунты, и нет пенсов. Вот такие вот тонкости!

Фандрайзеры обязательно должны говорить о том, что для изменения жизни людей необходимы немалые средства. Руководитель НКО Scope Алан Госсчок (Alan Gosschalk) считает, что для разъяснительныой работы есть очень веская причина: «Доноры вручают средства в руки фандрайзеров, и этот факт накладывает на наших специалистов моральные обязательства. Чем больше мы скрываем, тем больше рискуем утратить доверие. В конечном итоге это приведёт к снижению объёма пожертвований, которые столь необходимы нашим организациям для оказания услуг».

Источник: The Guardian, http://www.guardian.co.uk/voluntary-s...

IV. ЭФФЕКТИВНОСТЬ

1) КУЛЬТУРА ФАНДРАЙЗИНГА – КРАЕУГОЛЬНЫЙ КАМЕНЬ УСПЕХА

Большинство НКО не могут привлечь необходимые ресурсы, потому что сотрудники и советы директоров считают фандрайзинг исключительной обязанностью одного специалиста или отдела. Чтобы преодолеть это заблуждение и добиться прогресса, эксперты советуют воспользоваться рекомендациями, которые помогут сформировать культуру фандрайзинга.

1. *Проводите регулярные тренинги по фандрайзингу,* чтобы члены совета директоров и сотрудники расширили представление о разных техниках фандрайзинга и приобрели компетенции, необходимые для участия в работе по привлечению ресурсов.

2. *Не разделяйте фандрайзинг и программную деятельность*. В процессе планирования объединяйте представителей двух департаментов. Это не только практический, но также политический момент. Вовлекая в фандрайзинг программных специалистов, вы расширяете круг людей, которые смогут общаться с донорами от имени организации.
3. *Один или два раза в год посвящайте заседание совета директоров (или общее собрание коллектива) обсуждению «денежных вопросов»*. Цель подобных дискуссий – разрушить психологические барьеры в общении с донорами.
4. *Стремитесь к тому, чтобы в проведении фандрайзинговых мероприятий участвовали представители разных подразделений* – члены совета директоров, сотрудники и добровольцы.
5. *Вовлекайте внутренних стейкхолдеров в практический фандрайзинг*. Заботьтесь о том, чтобы, тренинги сопровождались практической обкаткой новых знаний и навыков.
6. *Предложите членам совета директоров специальную форму*, в которой они будут отражать свои планы участия в фандрайзинге на ближайший год.
7. *Помните о том, что содействие со стороны руководителя НКО и председателя совета директоров имеет решающее значение*. Эти лидеры должны быть главными идеологами и пропагандистами ответственности каждого члена коллектива за результаты фандрайзинга.
8. *Акцентируйте внимание на успехах*. Даже если речь идёт о скромных суммах, люди должны получать от своей работы моральное удовлетворение.
9. *Привлекайте к работе тех, кто понимает ценность фандрайзинга,* даже если в данный момент многие члены коллектива и совета директоров не разделяют вашу позицию. Постепенно «фандрайзинговый клуб» расширит свои ряды.

Развитие культуры фандрайзинга требует времени и сил, потому что любая культура складывается не за один день, но, как минимум, за несколько лет. Наберитесь терпения и проявите настойчивость.

Источник: CDS, http://www.cdsfunds.com/creating_a_cu...

2) ПРОМЕЖУТОЧНАЯ ОЦЕНКА МОЖЕТ СПАСТИ НЕУДАЧНУЮ ФАНДРАЙЗИНГОВУЮ КАМПАНИЮ

Чтобы стабилизировать финансовое положение, некоммерческие организации запускают масштабные фандрайзинговые кампании, рассчитывая получить небывалый улов. Однако в середине пути приходится звать оценщиков и выяснять «что не так». Эксперты анализируют накопленный опыт и подсказывают «что делать».

По каким причинам НКО не доводят фандрайзинговую кампанию до конца:

- Ссылаясь на экономические трудности, многие доноры не спешат озвучивать новые многолетние обязательства на крупные суммы.
- Целевая сумма кампании слишком завышена / занижена.
- Для завершения кампании необходимо увеличить штат отдела по развитию.
- Подача информации не подходит для привлечения крупных пожертвований.
- Руководство НКО не разделяет целей кампании.
- После завершения кампании руководители требуют от фандрайзеров новых достижений в виде крупных пожертвований.
- Новый руководитель не верит в успех кампании.

- *Крупная фандрайзинговая кампания – ограниченное поле для манёвра*. Промежуточная оценка кампаний вошла в моду поневоле, с подачи учебных заведений и медицинских учреждений, которые ставили перед фандрайзерами невероятные цели и потом всеми правдами и неправдами спасали положение. То есть: чем выше целевая сумма, тем больше амбиций, и тем меньше гибкости и желания искать не одного, а нескольких щедрых доноров.
- *Источники проблем*. Обозначив завышенную целевую сумму, советы директоров и руководители НКО вынуждены её корректировать. Это разумная мера, но воспринимается как неудача. Кроме того, у крупной кампании есть ещё одна оборотная сторона: когда НКО озвучивают слишком большую сумму, у доноров складывается впечатление, что к ним обратилась богатейшая организация, которая «вполне может подождать». В связи с этим эксперты советуют дробить кампанию на маленькие проекты и не создавать вокруг своего фандрайзинга одесского шума.
- *Вдохновляющая информация для доноров*. Когда кампания с целевой суммой в 2 млрд долларов безнадёжно увязла на отметке «1, 1 млрд», Университет Чикаго (The University of Chicago) срочно вызвал своего бывшего директора по развитию Рона Шиллера (Ron Schiller). Эксперт оценил ситуацию и выяснил, что для

выполнения поставленной задачи не хватает пакета привлекательных проектов. Чтобы он появился, сотрудникам отдела развития пришлось изрядно потрудиться. Но этот творческий аврал оказался вполне оправданным: нашёлся донор, который пожелал «изменить жизнь студентов», вложив в предложенные проекты более 100 млн долларов. В итоге кампания завершилась с результатом 2,3 млрд долларов.

- *Перевыполнение плана.* Иногда промежуточная оценка помогает понять, что момент для фандрайзинга настолько удачный, что целевую сумму вполне можно увеличить. В этом случае задача консультанта заключается только в том, чтобы зарядить энергией команду фандрайзеров. Для этого очень подходит «большая выездная планёрка» (retreat).
- *Поиск путей для дальнейшей работы.* С помощью опытного консультанта Университет Денвера (The University of Denver) в 2012 году не только оценил кампанию, но и нашёл способ сохранить пожертвования на прежнем уровне, изъявив готовность софинансировать из своих запасов каждую стипендию до предельной общей суммы в 35 млн долларов. Предложение оказалось настолько удачным и своевременным, что университет увеличил объёмы привлечённых средств.
- *Гибкость прежде всего.* Понижение целевой суммы или остановка кампании вызывает сильное разочарование у добровольцев и сотрудников, не говоря уже о совете директоров. Эксперты советуют переключить внимание с того, что не сделано, на полученную поддержку, отпраздновать достижения и заняться планированием жизни после кампании.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/Midco...

V. ПЛАНИРОВАНИЕ И МАРКЕТИНГ

1) ПЯТЬ ПРАВИЛ УКРЕПЛЕНИЯ ОТНОШЕНИЙ С ДОНОРАМИ

Авторитетное исследование показало, что для успешного фандрайзинга необходимо изучать и учитывать интересы доноров (donor-centered fundraising). В своём персональном блоге Clarification сертифицированный американский фандрайзер Клэр Аксельрад (Clair Axelrad) рассказывает о правилах построения долгосрочных отношений с донорами.

Представьте, что вы не очень знакомы с потенциальным донором, но рассчитываете на укрепление отношений и дальнейшее взаимопонимание. Вы демонстрируете интерес к его идеям, рассказываете о возможностях их воплощения в сотрудничестве с вашей НКО, и выступаете гарантом эффективного использования благотворительных средств. Вы подчёркиваете ценность общения и формулируете просьбу о поддержке с учётом ожиданий собеседника (в т.ч. виртуального). Это правильные действия, но если вы сомневаетесь в точности своих представлений о вероятном партнёре или группе людей, то воспользуйтесь небольшой инструкцией:

1. *Чтобы лучше изучить свою аудиторию, воспользуйтесь сетями.* Это могут быть члены совета директоров, добровольцы, клиенты или, например, группа из 20 доноров, сформированная методом случайной выборки. Для получения информации об их интересах и потребностях, проведите небольшой опрос с анкетой из 5-6 вопросов, которую можно распространить по электронной почте, в Фейсбуке или разместить на веб-сайте.
2. *Внесите полученные сведения в базу данных*, которая со временем станет уникальным хранилищем информации об интересах, ожиданиях, демографических характеристиках доноров, а также об их участии в мероприятиях, о добровольческом опыте и благотворительной практике. Не забудьте назначить ответственных за обновление данных, и пользуйтесь ресурсом для формирования групп доноров с похожими интересами и подготовки предложений для совета директоров и руководителя организации.
3. *Следите за упоминаниями.* Всегда полезно знать, что пишут об организации журналисты в печатных СМИ, ваши добровольцы в Твиттере или пользователи Фейсбука.
4. *Отслеживайте самые посещаемые страницы веб-сайта* и ссылки, на которые пользователи «кликают» чаще всего. Имея представление о самом популярном контенте, вы разберётесь в предпочтениях аудитории.

5. *Пользуйтесь полученной информацией в процессе общения с донорами.* Теперь вы знаете, что аудитория на 75% состоит из тех, кому интересна Программа А, на 22% - из сторонников Программы В, и всего на 3% - из «фанатов» Программы С. Составляя индивидуальные и групповые обращения за поддержкой вы сможете продемонстрировать глубокое понимание ценностей и ожиданий своих адресатов. Если вы пишете тем, кто ранее поддерживал вашу организацию, то обязательно поблагодарите за содействие в реализации конкретных программ.

Времена, когда доноры могли пожертвовать средства из альтруистических побуждений, ушли безвозвратно. Будущее принадлежит тем организациям, которые общаются с донорами с долгосрочным стратегическим прицелом. Не упускайте свои шансы!

Источник: Clarification, http://www.clairification.com/2013/04...

2) СОВЕТЫ ПО РАЗРАБОТКЕ ПЛАНА ФАНДРАЙЗИНГА

Хороший план – это верное средство от кризисов и авралов. Секретами планирования работы по привлечению средств делится с коллегами из некоммерческих организаций Сэнди Рис (Sandy Rees), автор книги «Живите в полном достатке: Как привлечь деньги вашей мечты» (Get Fully Funded: How to Raise the Money Of Your Dreams).

Приступая к планированию, необходимо уточнить стратегические направления работы организации; желательный размер благотворительной помощи; и размер бюджета НКО на текущий год. Помимо этого, следует внимательно изучить историю фандрайзинга НКО и соответствующие финансовые показатели. После этого можно переходить к процессу разработки плана, который представляет собой поиск ответов на целый ряд важных вопросов:

1. *Какую сумму вы должны привлечь?* Вам нужна конкретная цель. Избегайте туманных формулировок наподобие: «Мы хотим привлечь больше средств».
2. *Из каких источников будете привлекать средства?* Вы рассчитываете на фонды, частных доноров или на успех фандрайзинговых мероприятий? Не полагайтесь на один источник. Это вредно для здоровья организации.
3. *С кем будете общаться по поводу оказания помощи вашей НКО?* Не надейтесь на поддержку «сообщества», составьте список с именами конкретных людей.
4. *Когда озвучите свои ожидания?* Составьте календарь событий и встреч, проверьте дедлайны действующих грантов.
5. *Какую сумму попросите?* Определите подходящие суммы для разных групп потенциальных доноров и позаботьтесь о том, чтобы запросы были содержательными. Например, вы можете озвучить сумму пожертвования, равную стоимости услуги для одного, двух (и т.д.) клиентов.
6. *Как будете действовать после получения пожертвования?* Заранее подумайте о том, как вы будете благодарить доноров и взаимодействовать с ними в дальнейшем.
7. *Когда обратитесь к донорам за очередной поддержкой?* Обращаться можно (и даже нужно) несколько раз в год. Иначе вы просто упустите шанс получить деньги. Самое главное – стремитесь построить со своими сторонниками конструктивные взаимоотношения. И тогда вас поддержат с большим удовольствием.

Итак, план разработан. Используйте его в повседневной работе, следите за его выполнением и корректируйте в оперативном порядке.

Источник: Association of Fundraising Professionals, http://www.afpnet.org/ResourceCenter/...

VI. ОНЛАЙН ФАНДРАЙЗИНГ

1) ОСНОВЫ СТРАТЕГИИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ДОНОРОВ В РЕЖИМЕ ОНЛАЙН

Поиск будущих доноров в реальном и виртуальном мире не особо отличается друг от друга. Во все времена люди хотели знать, почему дело вашей НКО заслуживает поддержки, и как вы распорядитесь полученными средствами. Однако эксперты отмечают, что стратегия общения с аудиторией в интернет-пространстве должна чуть больше напоминать продажу товара. О том, как добиться такого эффекта, рассказывают эксперты обучающего ресурса для НКО прENGAGE

- *Акцентируйте внимание аудитории на ценности вашего предложения*. Не важно, сколько вы просите – 10 или 10 000 долларов. Принимая решение о пожертвовании, ваши «визави» должны иметь отчётливое представление о том, как будут работать их деньги. Составьте шкалу пожертвований – чем больше сумма, тем больше эффект. При таком подходе люди будут не просто жертвовать деньги – вы предоставите им возможность приобрести нечто ценное для других людей или для окружающей среды. В виртуальном мире конкуренция намного жёстче. Поэтому всегда показывайте уникальность своего предложения в каждом обращении и каждому потенциальному донору.
- *Формируйте видение* – полноценное представление о масштабном прогнозируемом эффекте вашей деятельности. Например, если ваша НКО помогает голодающим и в течение года планирует расширить аудиторию благополучателей, то тогда вам следует рассказать, как ваша поддержка изменит жизни людей, и каким образом каждый благотворительный доллар будет приближать вас к долгосрочной цели. Сторонники НКО смогут присоединиться к выполнению миссии, и с удовольствием пригласят своих друзей и близких.
- *Подтверждайте достигнутые результаты*. Если вы предлагаете донорам принять участие в выполнении миссии, то они должны видеть, что обещанные изменения действительно происходят. Для визуализации данных используйте ресурсы Google (например, Google Maps), публикуйте отчёты и создавайте видео.

Смысл этих советов заключается в том, что вам следует не просто просить деньги, но создавать возможность для поддержки достойного дела. Чтобы реализовать свои стратегии, пользуйтесь инструментами онлайн маркетинга от производителя программного обеспечения для НКО Blackbaud или другими облачными приложениями, которых с каждым годом становится всё больше и больше.

Источник: npENGAGE, http://www.npengage.com/online-fundra...

2) КАК ПОВЛИЯТЬ НА ЩЕДРОСТЬ ДОНОРОВ

Стремясь увеличить объём помощи местным НКО, ресурс для сбора пожертвований GlobalGiving постоянно тестирует различные услуги / сервисы для доноров, и делится информацией о том, как повысить благотворительную активность пользователей всемирной сети.

- *Презентация информации, стимулирующая сбор пожертвований*. Команда GlobalGiving протестировала 10 вариантов презентации проектов НКО и выяснила, что формат «потребительских отчётов» (consumer reports) и Pinterest (с фтографиями / изображениями), привлекает доноров больше всего. Руководствуясь такими наблюдениями, многие НКО могут изменить свой подход к подготовке материалов для фандрайзинга. Однако GlobalGiving призывает знать меру, чтобы практика обращения к донорам не превратилась в «инфомерцию».
- *Пример окружающих*. Донорам было предложено (1) увеличить сумму пожертвования или (2) переводить средства ежемесячно на условиях софинансирования. Со временем выяснилось, что самым эффективным является третий вариант, сочетающий софинансирование с публикацией сведений о количестве тех, кто поддерживает НКО раз в месяц. При этом софинансирование предоставляется только в том случае, если «процент сторонников ежемесячных пожертвований от общего числа пользователей» достигает определённого минимального предела – 25%, 50% и 75%. Последний показатель (75% сторонников ежемесячной модели) оказался самым действенным. «Люди охотно присоединяются к большинству, и с появлением социальных медиа мы можем использовать данное стремление в полной мере», - отметила президент GlobalGiving Мэри Курейши (Mari Kuraishi).

Чтобы результаты экспериментов не прошли мимо заинтересованных потребителей, GlobalGiving щедро делится информацией с другими интернет-площадками для доноров и НКО, такими как DonorsChoose.org и Kiva. «Коллеги тоже сообщают нам о результатах своих изысканий», - пояснила г-жа Курейши. – «Эти сведения пополняют нашу копилку знаний об эффективных и неэффективных практиках».

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/Peer-...

3) КРАУДФАНДИНГ FOREVER: СОВЕТЫ ПРОФЕССИОНАЛОВ

Сегодня интернет-платформы, привлекающие благотворительные средства от множества доноров (crowdfunding), пользуются в НКО-секторе большой популярностью. Если вы собираете деньги на съёмку фильма, то завершение фандрайзингвого проекта является логическим переходом к творческому этапу. Но если средства нужны для поддержки услуг НКО, то стоит задуматься о «жизни после проекта». Как сделать «краудфандинг» долгосрочным, рассказывает эксперты и специалисты американских НКО.

Краудфандинг – это возможность сформировать необходимый финансовый пул для решения конкретной задачи. На первый взгляд всё просто и понятно – публикуй презентацию своей идеи, получай пожертвования и реализуй грандиозные планы. Однако в каждом деле есть свои нюансы. Например, просить деньги на «строительство здания» и на «запуск новой услуги» нужно по-разному. Потому что с точки зрения фандрайзинга вторая программа гораздо сложнее – после первоначального финансового вливания ей потребуется дальнейшая поддержка. И решать эту задачу надо не в процессе сбора средств, а на этапе его планирования. Старший научный сотрудник Совета НКО штата Миннесота (The Minnesota Council of Nonprofits) Марсиа Эвнер (Marcia Avner) рекомендует заранее включать в бюджет все расходы, которые потребуются для размещения, сопровождения и регулярного обновления презентации программы на платформах для краудфандинга (таких как Kickstarter, Indiegogo, Razoo и т.д.). Только так можно привлечь постоянных доноров, которые перечисляют на благотворительность небольшие суммы, но делают это ежемесячно. Кроме того, надо постоянно следить за коммуникациями, чтобы не пропустить появления новых действующих лиц или групп с уникальными интересами. Если в нужный момент вы не поделитесь новостями или не расскажете этим пользователям о своей НКО, то шансы завлечь их на свою орбиту будут минимальными. Опыт Американского Красного Креста (The American Red Cross), в частности, показал, что в разряд «постоянных» переходят далеко не все доноры, поддержавшие инициативу НКО на интернет-платформе. И, наконец, имейте в виду, что ваша презентация должна содержать запрос на поддержку постоянной операционной деятельности (unrestricted operating support). Если все эти рекомендации не приведут к ощутимым результатам, тогда поставьте точку в этой истории, и воспользуйтесь другими техниками фандрайзинга.

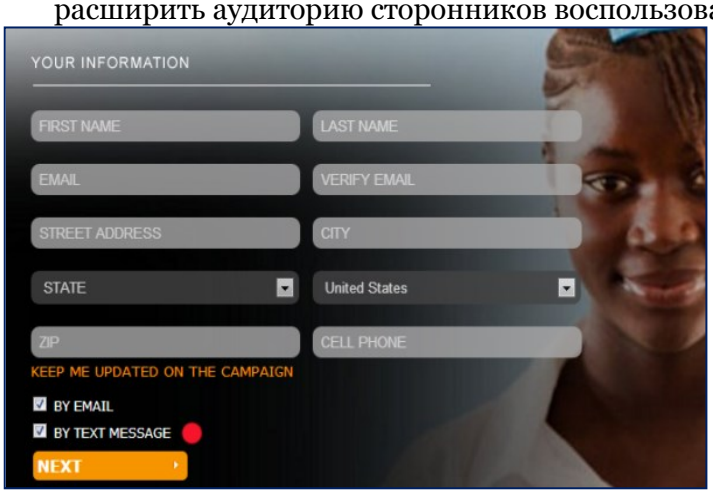
Источник: Nonprofit Quarterly, http://nonprofitquarterly.org/managem...

4) ПОЖЕРТВОВАНИЯ ЧЕРЕЗ ВЕБ-САЙТ НКО: ПЕРЕДОВАЯ ПРАКТИКА

Сегодня многие доноры переводят пожертвования в режиме онлайн, но порой сталкиваются с непредвиденными трудностями. НКО, в свою очередь, тоже не всегда получают полноценную отдачу от кнопки «сделать пожертвование». Ведущая вебинаров по теме онлайн фандрайзинга Хизер Мэнсфилд (Heather Mansfield) выбрала 31 НКО и через их веб-сайты перевела по 25 долааров каждой организации. В результате этого небольшого эксперимента она определила восемь признаков эффективного процесса перевода средств.

1. *Кнопки «Сделать пожертвование» или текстовые указатели со ссылками должны привлекать внимание доноров*. 28 организаций сделали свои кнопки яркими и разместили их на видном месте, а три НКО надёжно припрятали возможности для пожертвований в специальных закладках или в разделах меню «Поддержите нас», «Как оказать помощь» и т.п.
2. *Доноров не стоит отправлять на веб-сайты третьих сторон*, предлагающих зарегистрироваться и перевести средства полюбившейся НКО. Согласно последним данным ресурса для онлайн пожертвований Network for Good («Сеть поддержки социально значимых дел»), частота перевода средств через брендовые сайты НКО в шесть раз превышает аналогичный показатель интернет-платформ для фандрайзинга.

3. *Количество страниц сайта / этапов процесса перевода средств должно быть минимальным.* 13 организаций уместили «всё что надо» на одной странице, а три организации растянули процесс на 6, 7 и даже 9 страниц.
4. *Тем, кто заглянул на сайт впервые, следует предложить конкретные суммы пожертвований***.** Специалисты консалтинговой организации Idealware отмечают, что чаще всего НКО предлагают пожертвовать 25, 50, 100, 250 и 500 долларов. Формируя собственную прогрессивную шкалу, будьте реалистами - руководствуйтесь теми суммами, которые организация получала ранее. На сайтах 21 НКО автоматизированной шкалы не нашлось.
5. *Не просите у донора номер телефона* – это затягивает процесс перевода средств. Кроме того, многие посетители покидают сайт, опасаясь последующих звонков с просьбой увеличить сумму пожертвования. Тем не менее, 13 НКО не устояли перед соблазном, и решили разжиться свежими контактами незамысловатым способом.
6. *На странице сайта с благодарностью за перевод пожертвования должны быть иконки для перехода на страницы НКО в социальных сетях*. Свой шанс укрепить отношения с донорам не упустили всего четыре организации, и всего одна разместила видео-благодарность.
7. *Электронное письмо с благодарностью должно содержать ссылки на видео или слайд-шоу*, а также иконки социальных сетей с предложением «Выразить симпатию» (Like), «Поделиться с друзьями» (Follow) или «Присоединиться к кампании / акции» (Join). Такими возможностями расширить аудиторию сторонников воспользовались всего две НКО.



8. *Процесс перевода средств должен включать предложение подписаться на информационные рассылки*. Такая опция нашлась только у одной организации.

Справедливости ради следует отметить, что все вышеуказанные требования выполнила только одна организация – «Национальная кампания за сохранение системы социального обеспечения и медицинского страхования» (The National Campaign to Protect Social Security & Medicare) - которая в 2012 году пригласила Хизер Мэнсфилд для аудита социальных медиа, а замечательным дизайном отличилась НКО «благотворительность: вода» (charity: water).

Источник: Nonprofit Tech 2.0, http://nonprofitorgs.wordpress.com/20...

VII. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

1) ГЕНЕРАЛЬНАЯ УБОРКА В БАЗЕ ДАННЫХ

Согласно статистике, в течение года безнадёжно устаревают почти 70% деловых контактов. Поэтому каждая организация должна заботиться о том, чтобы её база данных содержалась в идеальном порядке. На страницах издания Nonprofit Quarterly американский эксперт-маркетолог Джон Хоффман (John Hoffman) рассказывает о том, как «перетряхнуть» базу данных, не потеряв важных сведений, и при этом повысить функциональность ресурса.

Не приступайте к большой чистке, пока не проясните: как формировался ресурс? когда в последний раз обновлялся? и какие задачи ваша организация решает с его помощью? Получив ответы на эти вопросы, вы поймете целевое назначение конкретных данных (например, сведения о состоятельных донорах, фондах, корпорациях и т.д.) и сможете сегментировать информацию соответствующим образом. Не забывайте о том, что функциональность базы данных выражается в содействии построению отношений с целевыми группам, которые отличаются друг от друга своими потребностями, ожиданиями и предпочтительными каналами взаимодействия. Например, создавая категории и разделы «по интересам» или «по мотивации» доноров, вы повышаете эффективность фандрайзинговых мероприятий. Вы можете удалять и корректировать сведения самостоятельно, с помощью облачных сервисов или профессиональных агентств. Выбор зависит от бюджета

организации. Приступая к работе, исходите из того, что идеальная база данных представляет собой хранилище актуальной информации, в котором (1) адреса частных лиц соответствуют действительности; (2) нет дублирующих сведений; (3) нет устаревшей информации, и (4) деловые контакты всегда находятся под присмотром ответственных сотрудников. Если организация работает с относительно небольшим числом доноров, то ревизию данных можно проводить примерно раз в 2-3 года, а тем НКО, которые рассылают обращения в 100 000 адресов – ежегодно. В промежутках между проверками следует проводить скрининг и пополнять базу новыми сведениями, в том числе - контактами тех субъектах, которые уже поддержали другие НКО, действующие в вашем сегменте рынка. Для решения этой задачи можно воспользоваться такими инструментами, как NOZAsearch, WealthPoint или Income360. К сожалению, ни в одной организации вы не встретите сотрудников, которые горели бы желанием постоянно следить за порядком в базе данных. Но что поделать – надо! Чтобы информация приносила доход, она должна обладать подлинной ценностью.

Источник: Nonprofit Quarterly, http://www.nonprofitquarterly.org/man...

VIII. СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

1) ЧТО ДЕЛАТЬ, КОГДА СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ НЕ ПОМОГАЕТ ПРИВЛЕКАТЬ ДЕНЬГИ

Сегодня членство в высших руководящих органах НКО должно совмещаться с активным участием в фандрайзинге. Это требование продиктовано неблагоприятной ситуацией в экономике. Если вам не удалось вдохновить совет директоров на новые свершения, воспользуйтесь советами опытных консультантов.

Ухудшение экономической обстановки для многих НКО выражается в сокращении государственных расходов на социальную сферу, усилении конкуренции за ограниченные ресурсы, и в снижении доходов от управления целевыми капиталами. Кроме того, многие благотворительные организации опираются на пожертвования доноров старшего поколения, которые не особо интересуются схемами плановых пожертвований, необходимых для поддержания нормального рабочего режима . Чтобы привлечь новых доноров и сохранить социально значимые программы и услуги, НКО нуждаются в активном содействии со стороны высших руководящих органов. Однако это ожидание далеко не всегда получает положительный отклик, потому что многие члены совета помнят лучшие времена, когда их никто не обременял подобными задачами. Но с тех пор утекло много воды, и у каждого, кто заявил о своей ответственности за судьбу НКО, есть три варианта: (1) научиться привлекать ресурсы, (2) выписать чек на соответствующую сумму, или (3) уступить дорогу другим. Безусловно, следует понимать, что непосвященные люди очень стесняются «просить деньги» и всеми силами избегают этой миссии. Чтобы вашему совету было не очень страшно, сделайте так:

- Объясните, что фандрайзинг – это не отдельное событие, но продолжительный (и постоянный) процесс формирования и укрепления отношений со сторонниками и донорами;
- Посвятите значительную часть заседаний совета изучению техник и тонкостей привлечения ресурсов;
- Подготовьте своеобразное «меню», которое поможет членам совета выбрать подходящие варианты участия в фандрайзинге;
- Если данные меры не особо помогают, то предложите отдельным членам совета продолжить сотрудничество с организацией не в составе высшего руководящего органа, а в качестве советника и/или добровольца.

Обучение совета – это большая и сложная работа, но она себя оправдывает.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/blogs/fundrai...

IX. HR-ПРАКТИКИ

1) ЧЕМ УСТОЙЧИВЕЕ ЭКОНОМИКА, ТЕМ ЛУЧШЕ ЖИЗНЬ ФАНДРАЙЗЕРА

Американская Ассоциация профессиональных фандрайзеров (The Association of Fundraising Professionals / AFP) провела опрос и обнаружила, что в 2012 году в США и Канаде специалисты по развитию наблюдали улучшения условий труда и заметное повышение среднего уровня заработной платы.

- *Общие сведения*. В отчёте «Изучение компенсаций и льгот – 2013» (*2013 COMPENSATION AND BENEFITS STUDY*) говорится о том, что более двух третей респондентов (66%) сообщили об увеличении зарплаты примерно на 10%; 22% опрошенных особых изменений не заметили; а на уменьшение зарплаты пожаловались менее 10% фандрайзеров. В 2012 году среднегодовой размер оплаты труда американских специалистов составил 82 028 долларов (на 9% больше, чем в 2011 году), а в Канаде - 88 332 доллара (увеличение на 13%) . На протяжении всей карьеры фандрайзеры США меняли место работы 3,6 раза, а канадцы - 3,3 раза.
- *Зарплата с учётом «географии», должности и профессиональной сертификации*. Оказалось, что местонахождение и тип организации имеют значение. На юге США средняя зарплата составила 72 073 долларов, а на севере – 87 586. В разных регионах Канады подобные различия заметны ещё больше: в восточных провинциях - всего 66 440 долларов, а в центре - 99 372. При этом лучше всех зарабатывали управленцы высшего звена и консультанты: в США – 96 010 долларов, а в Канаде – 101 146. Кроме того, в Америке сертифицированные фандрайзеры (Certified Fundraising Executives / CFREs) получали почти на 22 000 долларов больше, чем «обычные» специалисты, а в Канаде - на 16 500 долларов больше. Безусловно, в каждом отдельном случае многое зависит от бюджета организации, объёма привлечённых средств, опыта работы и образования фандрайзера.
- *Гендерные различия*. Зарплата мужчин (26% респондентов) и женщин (74%) по-прежнему существенно отличается. Американские мужчины-фандрайзеры в течение 2012 года в среднем зарабатывали 102 710 долларов, а женщины - всего 76 126. И эта разница (примерно в 20 000 долларов) сохраняется уже более 13 лет. Не лучшим образом выглядит ситуация и в Канаде, где у мужчин средняя зарплата составила 97 881 долларов, а у женщин - 85,165. Отличие в размере оплаты труда из года в год колеблется в пределах 12 000 - 16 000 долларов.

Президент и руководитель Ассоциации профессиональных фандрайзеров Эндрю Уотт (Andrew Watt) воспринял результаты опроса с большим оптимизмом: «После потрясений последних нескольких лет 2012 год показал нам самое высокое повышение зарплаты фандрайзеров с момента начала рецессии в 2007 году. Данный факт свидетельствует о том, что НКО стали получать больше пожертвований и смотрят в будущее более уверено».

Источник: Association of Fundraising Professionals, http://www.afpnet.org/Audiences/Repor...

2) ВРЕМЕННЫЕ ФАНДРАЙЗЕРЫ: ПЛЮСЫ, МИНУСЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ НОВОЙ УСЛУГИ

Неблагоприятная экономическая обстановка и завышенные ожидания от фандрайзеров усилили текучесть кадров. На поиски нового специалиста порой уходят месяцы, которые становятся для НКО периодом упущенных возможностей и верным шагом к финансовым трудностям. Рынок гибко отреагировал на эти потребности появлением временных фандрайзеров или даже целых команд, которые помогают сохранить доноров в период поиска директора по развитию.

- *Временный специалист стоит немало*. Приглашая фандрайзера извне, НКО должна быть готова к выплате приличного гонорара, который порой составляет 1 500 долларов в день или даже больше. Такие высокие расценки объясняются тем, что специалист самостоятельно оплачивает медицинскую страховку и зачастую работает в собственном офисе. Кроме того, подобные услуги не могут оказывать новички, потому что за помощью, как правило, обращаются организации с целым комплексом внутренних проблем. Чтобы не растеряться в сложной

ситуации, необходим опыт, позволяющий быстро ориентироваться в новой обстановке и обсуждать непопулярные меры с руководством НКО. А такой сервис дорогого стоит.

- *Коучинг*. Это большое преимущество от участия внешнего специалиста в обучении штатных сотрудников, которые осваивают профессию фандрайзера. Также, выполнив свою миссию, временные фандрайзеры сохраняют контакты с НКО и нередко продолжают работать в качестве наставника для нового директора по развитию (обычно несколько часов в неделю).
- *Чужой среди своих*. Внешним специалистам бывает трудно влиять на ход событий, потому что времени на построение конструктивных взаимоотношений с управленческой командой не было и не будет. Но профессионалов не пугают эти риски, потому что их устраивает частичная занятость, постоянная смена декораций и, как следствие, безграничные возможности для развития. «Как будто каждый раз примеряешь новую шляпу…», - так говорит о своей работе консультант из Бостона Бет Тишкер (Beth Tishker).
- *Доверительные беседы с временным специалистом*. Это то, чего не могут себе позволить многие руководители НКО в процессе взаимодействия с постоянными сотрудниками. С новым человеком (не претендующим на постоянный контракт) всё иначе - он может оценить ситуацию в организации свежим взглядом и озвучить варианты развития.

- *Секреты успешной работы*. Выполнение временных функций директора по развитию – дело трудное. Тем не менее, в эту работу успели погрузиться многие эксперты и консультанты. Тем, кто собирается вступить на этот тернистый путь, они советуют действовать следующим образом:
  - Попросите руководителя организации обозначить приоритеты и максимально точно озвучить должностные обязанности (для начала - 3-5 ключевых функций);
  - Изучайте внутреннюю обстановку и осваивайтесь в организации в кратчайшие сроки;
  - Определите проблемы в работе по привлечению средств (нехватка кадров, компетенций, технических ресурсов) и продумайте варианты их решения;
  - Следите за тем, чтобы сотрудники проявляли свои способности и приобретали компетенции, необходимые для поддержания жизнеспособности отдела после вашего ухода;
  - Будьте готовы к продлению контракта с НКО (это типичный случай), но и не задерживайтесь слишком долго.

Временный фандрайзер – это спасательный круг для НКО в период нестабильности и кадрового кризиса. Именно поэтому данные услуги оказывают только опытные и уверенные в себе специалисты. Практика показала, что во многих случаях им удается наладить внутренние процессы, структурировать работу отдела, сохранить доноров и даже привлечь новых сторонников.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/Tempo…

3) ПОИСК И НАЁМ ФАНДРАЙЗЕРА – ДЕЛО ТОНКОЕ

Фандрайзеры, способные привлечь крупные пожертвования, сегодня в большой цене, но и стоят они немало. Поэтому НКО не жалеют времени на интервью и выбирают кандидатов весьма придирчиво. А соискатели, в свою очередь, стараются показать себя в лучшем свете. Эксперты изучают сложившуюся практику и дают заинтересованным сторонам полезные советы.

- *Не пренебрегайте подробностями*. Нет ничего удивительного в том, что потенциальных работодателей интересуют прежние достижения фандрайзера - число отправленных заявок и положительных ответов, количество личных встреч с донорами, состоявшихся в течение года, общая сумма привлечённых средств и т.д. И если кандидат не способен подтвердить свою эффективность соответствующими данными, то приглашения на работу можно не ждать.
- *Информация об организации – перекрёсток судьбы*. Если соискатель приходит на собеседование, не изучив доступных сведений об НКО, но при этом интересуется льготами, корпоративными картами и т.д., то это не лучшим образом характеризует его / её представление о профессиональной этике. Такой специалист вряд ли сможет (или захочет) показать донорам и сторонникам достижения и сильные стороны НКО. Именно так размышляют работодатели.

Также, кандидаты иногда задают вопросы об участии совета директоров в работе по привлечению средств. Представитель НКО может подумать, что соискатель намерен помогать членам совета, и не собираются принимать всю полноту ответственности за данное направление.

- *Нарочно не придумаешь*. Харизма, уверенность в себе, выдержка и умение быстро оценивать ситуацию – это те качества, которые либо есть, либо нет. Зачастую они перевешивают многолетний опыт в сфере фандрайзинга. Во всяком случае, многие НКО поступают так: нанимают перспективного специалиста и не жалеют сил и средств на его обучение и развитие.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/Chari...

4) КАК ПРИВЛЕЧЬ И УДЕРЖАТЬ ЦЕННОГО СПЕЦИАЛИСТА ПО ФАНДРАЙЗИНГУ

Подводя итоги многолетних исследований, опытный американский консультант и автор книг по фандрайзингу Пенелопа Бёрк (Penelope Burk) отмечает, что НКО и фандрайзеры должны изменить свою работу, и даёт рекомендации практического характера.

- *Платите фандрайзерам как можно больше***.** Маленькая зарплата является основной причиной, по которой фандрайзеры меняют работу. Не позволяйте «конкурентам» перекупать ваших профессионалов. Соглашайтесь повысить зарплату, иначе в период затяжных поисков достойной замены вам придётся подсчитывать упущенные доходы.
- *Предоставьте гибкий рабочий график и сведите к минимуму переработку*. Большинство фандрайзеров – женщины, у которых есть семьи и дети. Кроме того, главная задача специалистов по развитию заключается в общении со сторонниками и донорами. И для этого не обязательно присутствовать в офисе полный рабочий день.
- *Не ограничивайте отпуска и отгулы*. Это привлекательное условие, которое могут предложить своим фандрайзерам НКО со скромными бюджетами.
- *Предлагайте возможности для роста*. Когда появляется вакансия в отделе фандрайзинга, в первую очередь продвигайте своих сотрудников. По сравнению с «варягами» они быстрее освоятся с новыми обязанностями, а НКО попутно повысит показатель удержания кадров.
- *Содействуйте освоению новых техник фандрайзинга***.** Появление нового направления – это возможность для карьерного роста ваших сотрудников, либо веское основание для поиска специалиста с новыми компетенциями.

Распространённые мифы о фандрайзинге:

- Чем больше доноров, тем больше денег.
- Терять доноров не страшно – всегда найдутся другие.
- Доноры с крупными пожертвованиями заслуживают большей любезности, чем другие.
- Чтобы донор стал щедрым, требуется много времени и сил.
- Мы не можем тратить деньги на привлечение средств, потому что Донор № 1 внимательно следит за показателями расходов на фандрайзинг.
- Нам нужно привлекать как можно больше средств для административно-хозяйственной деятельности.
- Надо стремиться к тому, чтобы доноры переводили средства как можно быстрее.

- *Оценивайте эффективность фандрайзеров, руководствуясь показателями, которые действительно имеют значение*. Как правило, НКО придирчиво подсчитывают численность новых доноров и постоянно сопоставляют сумму привлечённых средств с затратами на фандрайзинг. Однако во многих случаях организации нуждаются не в большем количестве новых сторонников, а в более значительных пожертвованиях действующих доноров.
- *В объявлениях о вакансии ставьте на первое место ту информацию, которая наиболее интересна фандорайзерам*. Объявления чаще всего начинаются с длинного описания НКО (её миссии, приоритетов и т.п.), и далее следует внушительный список должностных обязанностей. Поменяйте эти пункты местами, лаконично изложите свои ожидания, и не забудьте о льготах и иных преимуществах (см.выше).
- *Нанимайте нового специалиста на долгий срок*. Не предлагайте краткосрочных контрактов, иначе ваш новый сотрудник начнёт искать новую работу, не успев приступить к исполнению должностных обязанностей.

Таковы выводы исследований, в которых на протяжении пяти лет приняли участие более 12 000 фандрайзеров и консультантов, членов советов директоров и руководителей НКО. Результаты этой продолжительной работы послужили основой для новой книги Пенелопы Берк «Роль руководителя в становлении адресного общения с донорами» (Donor-Centered Leadership).

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/A-Swe...

ПРИЛОЖЕНИЯ

1) XZY-МАРАФОН – ОТЛИЧНЫЙ СПОСОБ РАСШИРИТЬ КРУГ ДРУЗЕЙ И ПРИВЛЕЧЬ СРЕДСТВА

НКО ArtSeed из Сан-Франциско была создана в разгар финансового кризиса. Чтобы не пропасть без грантов, её учредитель придумала «арт-марафоны» - незабываемые дни, когда волонтёры занимаются творчеством, а участники оплачивают каждый час их работы. Ценность такой модели фандрайзинга заключается в уникальном сочетании процесса привлечения средств с той работой, которая вносит вклад в выполнение миссии. Опытные организаторы мероприятий и фандрайзеры рассказывают о том, как положить начало проведению марафонов.

- *Выберите коллективный вид деятельности, который согласуется с выполнением миссии НКО*. Обычно марафон вызывает ассоциации со спортом. Однако пример НКО ArtSeed и многих других организаций показывает, что вариантов марафона может быть множество (см. далее).
- *Обозначьте конкретную дату события*. День, отмеченный в рабочем календаре красным маркером, поможет команде мобилизоваться и перейти от слов к делу.
- *Планируйте мероприятие заблаговременно*. Для Фонда помощи животным им. Морриса (The Morris Animal Foundation) ежегодные пешие туры по сбору средств на лечение полицейских собак (K9 Cancer Walk) являются частью годовых планов. Мероприятия проходят одновременно в пяти городах, при этом каждое из этих событий собирает по 600 любителей животных и привлекает около 70 000 долларов. Специалист фонда по массовым мероприятиям г-жа О'Брайен (Ms. O'Brien) советует начинающим не придумывать слишком сложную модель. Лучше выбрать простой сценарий, разделить его на несколько сегментов и поэтапно воплощать их в жизнь, ориентируясь на конкретную дату и предполагаемое количество участников. Сегодня существует множество компьютерных программ, которые позволяют организовать проектную деятельность наилучшим образом в расчёте на минимальное количество сотрудников. Если объём работы слишком большой, смело зовите своих добровольцев.

- *Удерживайте в поле зрения две задачи - сбор средств и повышение узнаваемости*. Фонд, учреждённый Д. Ульманом для поддержки молодых людей с онкологическими заболеваниями (The Ulman Cancer Fund), в мае 2013 года успешно провёл свой 13-й велопробег. Президент фонда Брок Ецо (Brock Yetso), рассказывает о том, что путь к самоокупаемости марафона начинается с поступления первой платы за участие, размер которой зависит от приоритетов организации: «Чтобы привлечь максимальное количество людей, можно понизить целевые суммы фандрайзинга, но не стоит забывать о покрытии организационных расходов… Вам следует прикинуть, сколько людей присоединится к мероприятию, и какие затраты потребуются для воплощения намеченных планов. Отталкиваясь от этих предварительных расчётов, вы сможете установить разумную плату за участие». Иными словами, НКО должна понять, чего она хочет больше – стать более известной или привлечь больше денег. Если стоимость участия будет слишком высокой, то событие поддержат только те, кому по средствам подобные траты, а также преданные сторонники и доноры. Но рассчитывать на широкую аудиторию не стоит.

- *Помогите участникам организовать сбор средств*. Северо-Западный университет (Northwestern University; Чикаго) проводит 30-часовые танцевальные марафоны 38 лет подряд. Последнее событие, прошедшее в марте 2013 года, привлекло 1 млн долларов для поддержки двух благотворительных организаций. В период проведения мероприятия перед участниками ставится единственная задача – танцевать, танцевать и ещё раз танцевать. Но чтобы получить входной билет, в канун события они должны привлечь не менее 100 долларов, рассылая обращения за поддержкой своим близким, знакомым и друзьям в социальных сетях. Помимо готовых обращений университет помогает любителям танцев создать специальную веб-страницу для фандрайзинга. Но на этом дело не заканчивается. За привлечение определённой суммы, превышающей обязательные 100 долларов, в ходе марафона вручаются «премии» (например, продолжительный массаж ступней), а самые успешные фандрайзеры получают призы.

- *Разъясняйте, каким образом марафон связан с вашей миссией*. «Обычно людей привлекает предлагаемая деятельность. То есть, они могут не знать о вашей миссии», - поясняет Патрик Райли (Patrick Riley), представитель компании Event 360, которая оказывает некоммерческим клиентам услуги событийного фандрайзинга. – «Для НКО это отличная возможность рассказать о себе широкой аудитории. Поэтому запаситесь множеством постеров или материалов информационно-просветительского характера… а также тем, что участники смогут унести домой. Футболки – это то, что надо». Помимо этого, можно привлечь людей, которым помогла программа НКО. Именно так организует свои вязальные марафоны приют для бездомных из Бостона Pine Street Inn. Благодаря участию клиентов приюта, вязальщики и вязальщицы не только состязаются друг с другом, но понимают значение своей работы для жизни людей, оказавшихся в трудной ситуации.

- *Не упускайте возможностей для обращения за поддержкой*. Как правило, фандрайзинг начинается накануне события. Однако г-н Райли советует не забывать о сборе средств, не только в течение марафона, но и в прощальный момент: «Участников окружают люди с одинаковым эмоциональным настроем. Это просто фантастически удобный момент, когда руководитель организации может встать и произнести: ‘А теперь давайте возьмём в руки смартфоны и все вместе ещё раз пожертвуем средства’».

- *Шоу должно продолжаться*. Обязательно поблагодарите всех за участие в мероприятии и проведите небольшой опрос, чтобы (1) выяснить, понравилось или не понравилось событие, и что можно сделать лучше, и (2) пригласить респондентов на очередной марафон в следующем году. Энергичный г-н Райли отмечает, что самые яркие инновационные идеи краудфандинга были предложены именно участниками подобных опросов.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/How-t…

2) ОТЧЁТНОСТЬ О ЗАТРАТАХ НА ФАНДРАЙЗИНГ – ДЕЛО ТОНКОЕ И СПОРНОЕ

В США первый квартал 2013 года ознаменовался жаркими дебатами по поводу отчётности некоммерческих организаций о затратах на фандрайзинг. Возмутителем спокойствия стало рейтинговое агентство Charity Navigator («Навигатор в мире благотворительности»), выразившее недоверие практике распределения «совмещённых расходов» по статьям «Фандрайзинг» и Программы».

Так называемые «совмещённые расходы» возникают в тех случаях, когда НКО выполняет работу, в которой программная деятельность сочетается с фандрайзингом и/или решением управленческих задач. Charity Navigator (CN) утверждает, что сложившаяся практика учёта и распределения совмещённых расходов по разным статьям позволяет некоторым НКО прятать за ширмой программной деятельности чрезмерные затраты на услуги профессиональных фандрайзеров – агентств прямого маркетинга и т.п. Подобные хитрости приводят к тому, что в формах налоговой отчётности 990 появляются сведения, весьма далёкие от реальности.

Игра на чужом поле. В роли главного оппонента агентства CN выступила Ассоциация прямого маркетинга (Direct Marketing Association / DMA) – объединение организаций, которые по заказу НКО проводят (как правило) дорогостоящие фандрайзинговые кампании. Члены ассоциации подчёркивают, что методика учёта и распределения совмещённых расходов утверждена Налоговой службой США (Internal Revenue Service / IRS). Поэтому CN может сколько угодно критиковать сложившуюся практику, но отменить её не вправе.

Доноров вводят в заблуждение. Заинтригованный дебатами телеканал CNN тщательно изучил документацию двух ветеранских НКО, которые большую часть привлечённых средств тратили на платные фандрайзинговые услуги. Одной из таких организаций, в частности, оказался Национальный фонд ветеранов (The National Veterans Foundation). Оказалось, что фонд расходует на услуги коммерческих фандрайзинговых фирм значительную долю своих доходов (6,8 млн. долларов из 7,7 млн.), а на программы (собственные услуги для ветеранов) - всего 8%. Оценивая сведения фонда, агентство CN не заметило такого подвоха, так как в налоговой отчётности за 2010 год программные расходы организации выглядели весьма солидно - 67%. Столь высокий показатель помог организации получить «три звезды» (из четырёх возможных) и занять в рейтинге весьма привлекательную позицию. После вмешательства телеканала, Национальный фонд ветеранов объяснил свою ошибку тем, что обращения за поддержкой (которые распространяли маркетинговые компании) содержали информацию образовательно-просвещенческого характера. Публичный конфуз увенчался тем, что рейтинговое агентство CN перепроверило сведения НКО, умеющих «растворять» затраты на фандрайзинг в совмещённых расходах, и переместило в нижнюю часть рейтинга 50 организаций. Что касается главного «виновника торжества», то известная ветеранская организация лишилась всех звёзд.

Результаты превыше всего. Члены ассоциации DMA считают, что рейтинговое агентство CN в очередной раз обсуждает проблемы финансовых сведений НКО, отвлекая внимание общественности и доноров от самого славного – от социальных результатов, которые НКО получают с помощью благотворительных долларов. В частности, член экспертного совета ассоциации DMA и директор международной организации Special Olympics International Шаннон Маккрекен (Shannon McCracken) заметила, что выпады со стороны CN дискредитируют НКО в глазах доноров, и теперь некоммерческому сектору придётся оправдываться перед обществом. Однако г-жа Мкакрекен не без гордости сообщила о том, что в рейтинге CN её организация занимает одно из самых достойных мест, являясь обладателем максимального количества «звёзд». Руководитель CN Кен Бергер (Ken Berger) не стал подвергать сомнению значение социальных результатов, но подчеркнул, что за

подобной аргументацией слишком хорошо просматривается корпоративный интерес маркетинговых кампаний.

Одобрено Налоговой службой США. В итоге команда CN так увлеклась поиском тайных нарушителей (которых Налоговая служба в своё время не обнаружила), что «понизила в звании» даже те НКО, которые этого не заслуживали. Разбираясь с жалобами, специалисты CN стали дополнительно изучать веб-сайты организаций, чтобы убедиться в том, что НКО действительно занимается образовательно-просвещенческой работой и, следовательно, может совмещать программную и фандрайзинговую деятельность. По итогам углублённого анализа 11 организаций смогли показать, что затраты на совмещенные виды деятельности были распределены корректно, и вернули утраченные звёзды.

Забота об эффективном использовании ресурсов. В своё время методика учёта совмещённых расходов была одобрена Советом по стандартам финансовой отчётности (Financial Accounting Standards Board), но с некоторыми оговорками. Во-первых, данные расходы должны быть связаны с деятельностью, которая вовлекает людей в процесс выполнения миссии НКО. Во-вторых, организация должна обращаться с конкретным предложением не только к потенциальным донорам, но также к потенциальным благополучателям и/или участникам деятельности.

Также читайте:
Правила отчётности о затратах на фандрайзинг: Введение

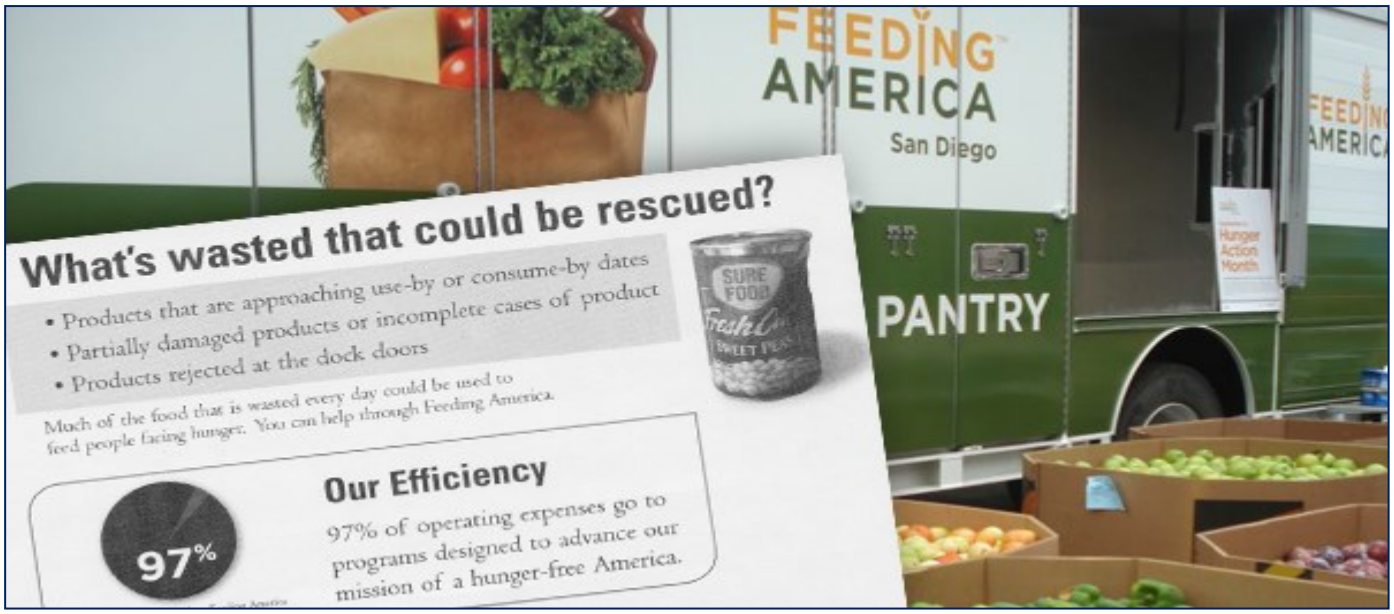
«Большое надувательство». Сторонники совмещенных расходов отмечают, что существующая практика позволяет организациям решать сразу несколько задач в рамках одной кампании, и, в том числе, экономить благотворительные средства. Однако критики непреклонны! Они настаивают на том, что доноры руководствуются иной логикой, и вряд ли сочтут подобные затраты программными. Опытный преподаватель и автор книг по теме финансового учёта в НКО Майкл Сэк Эльмалех (Michael Sack Elmaleh) называет практику распределения совмещённых расходов «большим надувательством», и настаивает на ужесточении правил распределения затрат по статьям. Финансовые директора любой организации (как коммерческой, так и некоммерческой) никогда не упустят возможности преподнести своего работодателя в лучшем свете. «Я не сомневаюсь в том, что в большинстве случаев расходы на т.н. совмещённые виды деятельности на самом деле подлежат учёту по статье “Фандрайзинг”», - утверждает г-н Эльмалех. Однако разработать правила на все случаи жизни не так уж просто. Представитель Американского института сертифицированных специалистов в области финансового учёта (American Institute of CPAs) Крис Коул (Chris Cole) утверждает, что совмещённые расходы нуждаются в профессиональной оценке специалиста в каждом конкретном случае. Альянс «За разумную благотворительность» (ещё одна служба мониторинга НКО, действующая на базе Бюро безупречного бизнеса / BBB Wise Giving Alliance) особо не возражает против совмещённых расходов, но любит задавать уточняющие вопросы - чтобы убедиться в том, что НКО действительно намерена и способна предоставить точные и достоверные сведения.

Программные расходы. Изучив письма-обращения, которые распространяла НКО «Защитники дикой природы» (Defenders of Wildlife), глава Альянса «За разумную благотворительность» Беннет Вайнер (Bennett Weiner) заметил, что организация слишком часто учитывает расходы на фандрайзинг по статье «Программы». В частности, в своём онлайн отчёте за 2010 год НКО сообщила о том, что в общей сумме совмещённых расходов (9,7 млн. долларов) затраты на программы составили 6,6 млн. долларов, административные расходы – 2,2 млн., а фандрайзинг – всего 870 470 долларов. Информация оказалась некорректной, так как большая часть обращений была посвящена задачам фандрайзинга. Руководство НКО надеется исправить допущенные ошибки, пройти повторную оценку и вернуть две потерянные звезды от Charity Navigator.

Также читайте:
Как определить долю программных расходов в материалах для фандрайзинга

Ещё одна организация - Feeding America, которая занимается борьбой с голодом – тоже оказалась объектом проверки, проведённой по инициативе известного издания The Chronicle of Philanthropy.

Независимые обозреватели изучили суммы программных и административных (в т.ч. фандрайзинговых) расходов, которые НКО отражают в открытых источниках и в формах 990. Далее, проверяющие сравнили эти сведения с показателями, которые наблюдательные организации (такие как CN и CharityWatch) получили по итогам оценки сведений на основе собственных методик. Оказалось, что информация о проценте затрат на программы, которую Feeding America сообщает донорам, и данные в рейтинге CN незначительно отличаются друг от друга: 97% и 97,9% соответственно. А вот агентство CharityWatch исключило из общей суммы программных расходов стоимость пожертвований, предоставленных в виде продуктов питания, и получило на выходе всего 70%. По мнению CharityWatch, эта цифра более точно отражает практику использования денежных пожертвований, сложившуюся в данной организации. НКО попыталась отстоять свою позицию, пояснив, что распределение продуктов напрямую связано с выполнением миссии, однако понимания в рядах общественности не нашла. Так, ознакомившись с результатами независимой проверки, пользователи сайта GreatNonprofits пожаловались на то, что в своём стремлении получить денежную помощь, НКО Feeding America просто заваливает доноров просьбами о поддержке, и оценили организацию по пятибалльной шкале всего на 2,35 балла.



Нежелательные последствия. Утрата высоких позиций или скромные оценки в рейтингах – это неприятное событие для любой НКО, но последствия неверного распределения совмещённых расходов бывают и хуже. Национальный фонд ветеранов, например, по решению прокуратуры штата Калифорния доплатил налоги за 2009, 2010 и 2011 гг. Эта история началась ещё в 2008 году, когда фонд заключил договор с компанией прямого маркетинга Quadriga Art, замеченной в «дружбе» с благотворительными организациями, которые не особо тратятся на программы. Недавно Quadriga расторгла договор с фондом, но место в рейтинге и доброе имя ветеранская организация будет восстанавливать очень долго.

Источники: The Chronicle of Philanthropy

- ✓ 10 февраля 2013 г. http://philanthropy.com/article/Watch...
- ✓ 12 марта 2013 г., http://philanthropy.com/article/Nonpr...
- ✓ 19 мая 2013 г., http://philanthropy.com/article/What-...

3) ПРАВИЛА ОТЧЁТНОСТИ О ЗАТРАТАХ НА ФАНДРАЙЗИНГ: ВВЕДЕНИЕ

10 февраля 2013 г.

По каким статьям благотворительные организации (НКО) должны распределять свои расходы:
• Программы и услуги
• Управление и общие вопросы
• Фандрайзинг

В каких случаях НКО могут отражать расходы на фандрайзинговую деятельность, используя статьи «Программы» и «Управление»:
• Если деятельность нацелена на вовлечение людей в работу, способствующую выполнению миссии.
• Если критерием отбора адресатов является способность участвовать в предлагаемой деятельности и/или получать пользу от её выполнения.
• Если НКО рассказывает о своих задачах и разъясняет, каким образом данная деятельность способствует достижению целей организации.

Примеры деятельности, которая частично относится к статье «Фандрайзинг» и частично к статье «Программы»:
• НКО, которая занимается профилактикой наркозависимости, распространяет материалы среди родителей учеников младшей ступени средней школы. Организация стремится к тому, чтобы взрослые смогли разъяснить своим детям опасность наркотиков и научились распознавать признаки зависимости. Рассылка включает обращение за поддержкой.
• НКО, которая стремится повысить качество жизни пожилых людей, распространяет две брошюры, разъясняющие значение физических упражнений для людей старше 65 лет. Одна из брошюр содержит отрывной купон, в котором представлено описание программ и озвучена просьба поддержать организацию.

В каких случаях НКО не могут распределять затраты на фандрайзинг по другим статьям:
• Если оплата труда участников деятельности, как правило, осуществляется в виде комиссионного вознаграждения.
• Если НКО выбирает адресатов из числа действующих или потенциальных доноров.

Примеры деятельности, относящейся к статье «Фандрайзинг»:
• НКО, действующая в сфере здравоохранения, распространяет среди доноров обращение за поддержкой, в котором рассказывает о профилактике заболевания. В процессе формирования списка рассылки НКО удаляет имена людей, которые в последнее время не поддерживали организацию.
• НКО оказывает помощь детям в развивающихся странах и рекламирует свои программы на телевидении. Организация просит зрителей сделать благотворительные взносы, не предлагая иной деятельности.

Как правильно определить статью расходов:
• В прямом обращении к адресату посчитайте количество строк или определите объём текста, посвящённого описанию предлагаемых действий.
• Определите процентное соотношение средств, затраченных на фандрайзинг и на программную деятельность. Также читайте Watchdog Cracks Down on Misleading Statements on Fundraising Costs («Наблюдательная организация выступает против дезориентирующих сведений о расходах на фандрайзинг»)

Источники:

✓ Отчётность по позиции 98-2, «Расчёт затрат, связанных с деятельностью некоммерческих организаций, государственных учреждений и местных органов власти, которая включает работу по привлечению средств» (Accounting for Costs of Activities of Not-for-Profit Organizations and State and Local Governmental Entities That Include Fundraising). Американский институт сертифицированных специалистов в области финансового учёта (American Institute of CPAs).

✓ The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/Rules...

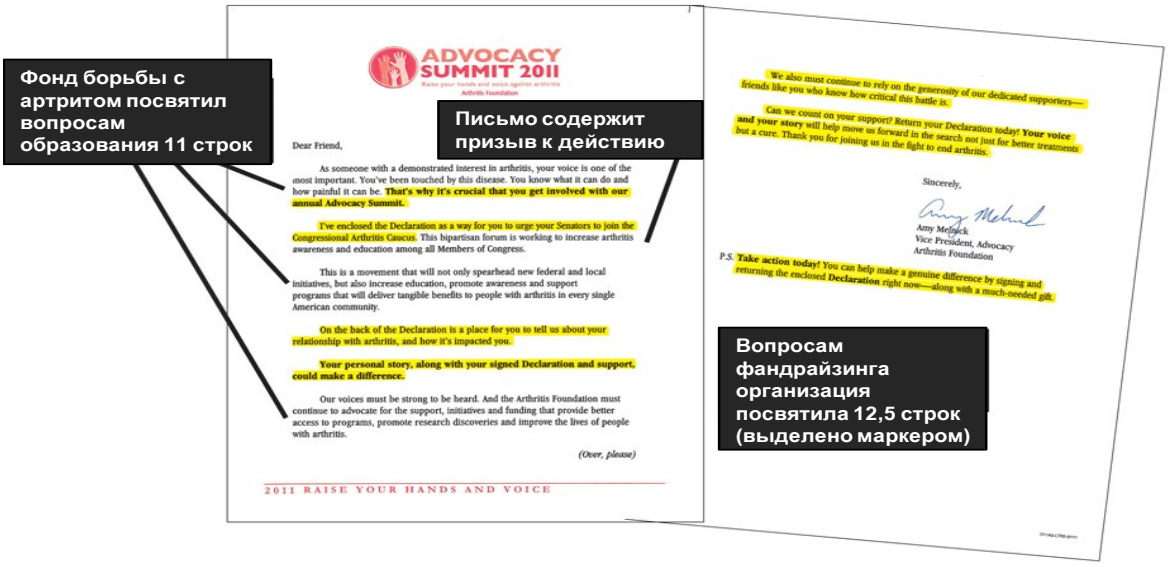
4) КАК ОПРЕДЕЛИТЬ ДОЛЮ ПРОГРАММНЫХ РАСХОДОВ В МАТЕРИАЛАХ ДЛЯ ФАНДРАЙЗИНГА

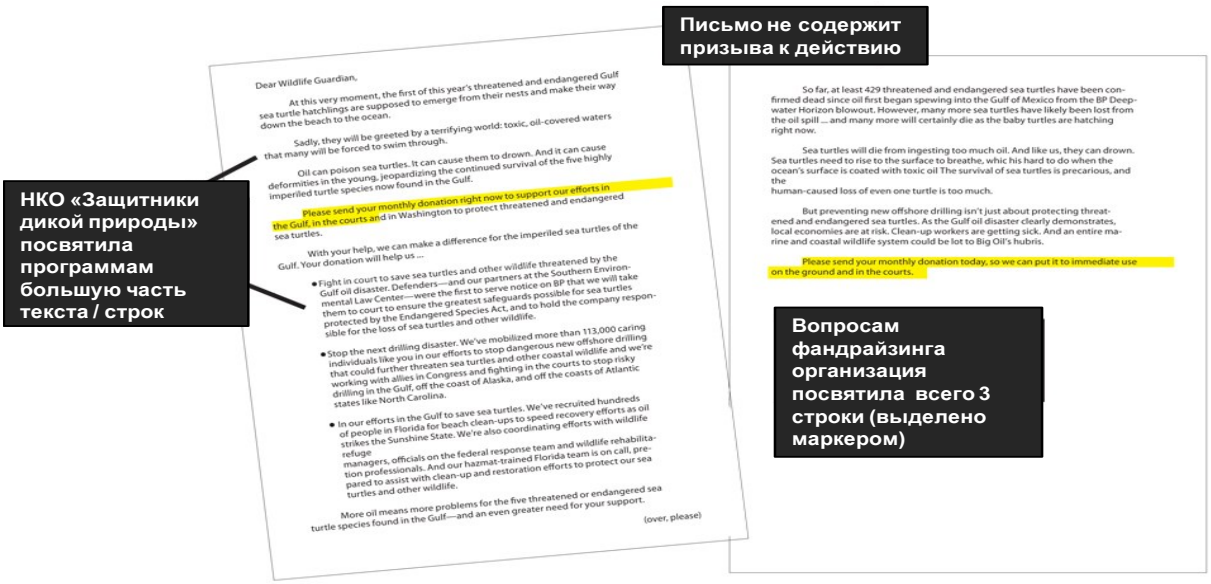
12 февраля 2013 г.

Благотворительные организации (НКО) могут учитывать некоторые затраты на фандрайзинг по статье «Программные расходы». Подобная практика известна как распределение совмещённых затрат. Однако при этом деятельность должна соответствовать определённым критериям. В частности, она должна призывать адресатов к действиям, которые (a) способствуют выполнению миссии НКО, и (b) не всегда ограничиваются переводом пожертвований.

Далее в качестве примеров приведены два письма-обращения за поддержкой, которые любезно предоставил Беннет Вайнер (Bennett Weiner), глава службы мониторинга НКО, известной как Альянс «За разумную благотворительность» и действующей на базе Бюро безупречного бизнеса (BBB Wise Giving Alliance). Г-н Вайнер акцентирует внимание на том, что Фонд борьбы с артритом (The Arthritis Foundation) правильно распределил совмещённые затраты, в то время как НКО «Защитники дикой природы» (Defenders of Wildlife) не справились с этой задачей.

Президент НКО «Защитники дикой природы» Джейми Раппапорт Кларк (Jamie Rappaport Clark) в электронном сообщении пояснила, что письмо её организации было составлено три года назад, и что «в настоящий момент команда НКО занимается обновлением материалов и сведений, которые Бюро безупречного бизнеса сможет рассмотреть в рамках новой оценки».





Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/How-F...