

## Evolution & Philanthropy

## Дайджест публикаций международного филантропического сообщества

# **ФАНДРАЙЗИНГ**

Тематический выпуск № 4 Июнь 2012 г.

VI Международная практическая конференция

«БЕЛЫЕ НОЧИ ФАНДРАЙЗИНГА: ПОИСК СРЕДСТВ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ЛЮДЕЙ, ОРГАНИЗАЦИЙ, ТЕРРИТОРИЙ»

27-30 июня 2012 г.

С.-Петербург

Если Вы желаете ознакомиться с предыдущими выпусками Дайджеста или тематическими подборками статей за 2010 - 2012 гг.

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

info@ep.org.ru

### содержание

1) От состояния дел в экономике зависит многое, но не всё	4
Экономика после кризиса восстанавливается неравномерно, и многие НКО оказались в сложном финансовом положении. Что могут предпринять фандрайзеры в таких обстоятельствах?	
http://philanthropy.com/article/Fundraising-Outlook-for-2012/130302/?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en	
2) Фандрайзинг в роли «гадкого утёнка»	5
3) Найти «своего» донора совсем непросто	5
Заступая на руководящую должность, многие лидеры НКО не задумывается о том, что привлечение средств является первоочередной задачей, которая обеспечивает осуществление благородной миссии. Специалисты известной консалтинговой организации Bridgespan Group (США) предлагают полезные ссылки и советы, которые помогут восполнить пробелы в знаниях.	
http://philanthropy.com/article/Setting-a-Fund-Raising/128733/?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en	
4) Три «портрета» доноров	5
Чтобы в ответ на просьбу об оказании помощи не получить равнодушный отказ, следует лучше разобраться в мотивации доноров. Чтобы структурировать процесс обучения, опытный американский тренер, фандрайзер и эксперт веб-сайта The Asking Matters Пол Джолли (Paul Jolly) условно подразделяют потенциальных доноров на три основные категории: лидеры, ведомые и одиночки. http://www2.guidestar.org/rxa/news/articles/2011/fit-fundraising-to-donors-giving-style.aspx?hq_e=el&hq_m=1491335&hq_l=19&hq_v=3b3d97ff08	
5) Как «продавать» благотворительность	7
О маркетинге «донорства» размышляет Кэролайн Файнс (Caroline Fiennes), исполнительный директор Global Cool – британской инновационной НКО, которая «продает» зелёный стиль жизни. http://www.philanthropyuk.org/news/2011-05-19/giving-makes-you-more-sexy	
6) Как убедить беби-бумера	7
Американцы, родившиеся в период так называемого «беби-бума» (1946-1964 гг.), даже после рецессии считаются самыми богатым поколением граждан США. Однако получить любую, иногда весьма скромную поддержку этой обширной аудитории (76 млн. человек) не так уж просто http://philanthropy.com/article/To-Lure-Baby-Boomer-Donors/130818/?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en	
7) Семь способов улучшить результаты фандрайзинга	9
Управляющий директор консалтинговой организации Not for Profit Group (США) Барри Вард (Вагту Ward) отмечает, что сегодня мы все настолько заняты, что даже методики «управления временем» не всегда помогают сориентироваться во множестве текущих задач. Чтобы помочь фандрайзерам структурировать свою работу, Барри проанализировал опыт самых «продвинутых» НКО и подготовил список из семи простых, но полезных правил. http://www2.guidestar.org/rxa/news/articles/2012/seven-tips-to-boost-fundraising-results.aspx?hq_e=el&hq_m=1491335&hq_l=7&hq_v=3b3d97ff08	
8) Адаптируйте доноров к своему контексту	9
Когда экономика нестабильна, люди предпочитают тратить деньги только на самое необходимое. Чтобы не оказаться чем-то «незначительным», НКО должны позаботиться о том, чтобы доноры (особенно самые щедрые) почувствовали свою причастность к миссии организации. Это сложная задача, но она оказалась по силам Фонду Сьюзан Г. Комэн (Susan G. Komen) и Ассоциации оперного искусства Сан-Франциско (The San Francisco Opera Association). http://philanthropy.com/article/Charities-Draw-Donors-Closer/129366/?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en	
napi, primaria opticon aracic charace braw bonore closer 129300/ ; sia-pixalin_source-pixalin_inculin-ch	

9) Фандрайзинговые гонки — удивительно! Онлайн конкурс «Благотворительный вызов Америке» (The America Giving Challenge), нацеленный на привлечение новых доноров и сторонников, впервые состоялся в 2007 году. Результат оказался впечатляющим — 1 193 024 долларов США от 46 044 доноров для поддержки 2 482 социально значимых инициатив. Сегодня эти показатели уже утроились. НКО других стран присматриваются к опыту США, а в Индии — уже осваивают! http://philanthropynews.alliancemagazine.org/what-do-fast-cars-and-fundraising-have-in-common/	
10) Мобильный фандрайзинг требует изысканного подхода	
11) Нажмите заветную кнопку	
СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРИЛОЖЕНИЯ	
1) Кейс по фандрайзингу: Машина фандрайзинга Детской клинической больницы Святого Джуда	
2) После получения положительного ответа: 12 вопросов, которые можно задать донору посполучения положительного ответа	сле 17
3) Девять способов правильно отблагодарить донора	19
4) Пять мотивирующих факторов	21

### 1) ОТ СОСТОЯНИЯ ДЕЛ В ЭКОНОМИКЕ ЗАВИСИТ МНОГОЕ, НО НЕ ВСЁ

Экономика после кризиса восстанавливается неравномерно, и многие НКО оказались в сложном финансовом положении. Что могут предпринять фандрайзеры в таких обстоятельствах?

http://philanthropy.com/article/Fundraising-Outlook-for-2012/130302/?sid=pt&utm\_source=pt&utm\_medium=en

Опрос 153 американских НКО (проведенный изданием The Chronicle of Philanthropy) показал, что по сравнению с 2010 годом 55% респондентов увеличили объемы привлеченных средств; одна треть участников опроса получила меньше пожертвований; и 12% опрошенных сохранили показатели фандрайзинга на прежнем уровне. Чтобы поддержать тех, кто оказался «стесненным в средствах», издание подготовило небольшой обзор успешных практик привлечения средств:



- Интернет-фандрайзинг. Компания Convio (которая занимается программным обеспечением для фандрайзинга) отмечает, что общая сумма оналайн пожертвований, поступивших её некоммерческим клиентам в декабре 2011 года (188 млн. долларов), на 19% превысила декабрьский показатель 2010 года (158 млн. долларов). Другая компания Sage Fundraising Online выяснила, что средняя сумма средств, привлеченных её клиентами в декабре 2011-го, по сравнению с данными за последний месяц 2010 года снизилась на 20%, однако сумма онлайн пожертвований возросла на 36%. Цифры вещь упрямая, и фандрайзеры могут делать выводы.
- Мобильный фандрайзинг. Благотворительная организация «Гуманное общество Соединенных штатов» (The Humane Society of the United States) сообщила о том, что в ноябре-декабре 2011 года примерно 2%-3% от общего объема пожертвований были переведены с помощью смартфонов. Чтобы поддержать развивающееся направление, организация наняла специалиста, который будет заниматься вопросами фандрайзинга с помощью различных устройств.
- Мини-кампании в социальных сетях. В конце ноября 2011 года отделение национальной НКО «Добровольцы Америки» (Volunteers of America) в Мэриленде объявило о начале масштабной кампании «Пять недель благотворительности» (Five Weeks of Giving). Однако этому событию предшествовала активная работа в Твиттере и Фейсбуке, которая привлекла множество новых сторонников благодаря еженедельному проведению мини-кампаний «Измените мир в понедельник» (Make a Difference Monday), «Откликнитесь во вторник» (Tell Us Tuesday) и «Поддержите в пятницу» (Fund Friday) и т.п. В результате, в ноябре-декабре 2011 года объем пожертвований возрос почти на 70% с 75 000 долларов в 2010-ом до 126 000 в 2011 году.
- Формирование базы данных электронных адресов. Фонд общественных земель (The Trust for Public Land) повысил объем привлеченных средств на 18%; и этому во многом поспособствовал творческий подход к созданию базы данных, в которую вошло множество контактов новых сторонников. На своем веб-сайте фонд провёл викторину «Определите свой тип личности», в которой приняли участие 2000 человек. Поле «Адрес электронной почты» было обязательным для заполнения. При этом участники сами распределили себя по категориям «Зеленые», «Любители городских приключений» и т.д. В результате увеличилось число получателей рассылок, а также объем онлайн пожертвований (на 25%). Помимо этого, по сравнению с 2010 годом возросла средняя сумма благотворительного взноса со 108 до 140 долларов.
- Работа с общественностью. Данному направлению уделяют особое внимание социальные НКО. Представители Продовольственного банка штата Орегон (The Oregon Food Bank) отмечают, что в силу экономических трудностей их основные доноры не могут оказывать помощь на крупные суммы. Тем не менее, благодаря публикациям в СМИ иногда удается привлечь значительные пожертвования. Например, приют для бездомных, действующий в штате Северная Каролина, в конце 2010 года опубликовал статью о своей работе и привлёк 20 000 долларов, из которых 15 000 предоставил один из читателей статьи. Безусловно, не все доноры становятся постоянными, но фандрайзеры приюта сохраняют оптимизм и планируют мероприятия для тех, кто поддержал организацию в 2010 году, но не закрепил свой опыт в 2011-ом.

Тематический выпуск № 4: «ФАНДРАЙЗИНГ», июнь 2012 г. / Evolution & Philanthropy

### 2) ФАНДРАЙЗИНГ В РОЛИ «ГАДКОГО УТЁНКА»

Эксперт по инновациям для НКО-сектора и автор книги «Неблаготворительный: Как ограничения подрывают потенциал НКО» (Uncharitable: How Restraints on Nonprofits Undermine Their Potential) Дэн Палотта (Dan Pallotta) считает, что доноры совершают большую ошибку, не уделяя внимания поддержке фандрайзинга НКО. <a href="http://blogs.hbr.org/pallotta/2012/02/multiplication-philanthropy.html">http://blogs.hbr.org/pallotta/2012/02/multiplication-philanthropy.html</a>

Некоммерческие организации не скупятся на фандрайзинг, потому что точно знают, что отдача значительно превысит объём вложенных ресурсов и, значит, НКО сможет усовершенствовать программы или расширить спектр услуг, которые позволят получить более значительные результаты для клиентов и общества. Доноры (как институциональные, так и частные) тоже хотят видеть результаты, но мыслят и действуют иначе. Они предпочитают финансировать именно программную деятельность, внимательно следят, чтобы средства использовались строго по назначению, и ждут прогресса и яркого социального эффекта. Однако жизнеспособность и возможность дальнейшего развития любой программы напрямую зависит от наличия средств, которые не появляются сами по себе. Казалось бы – необходимость финансировать работу по привлечению ресурсов очевидна. Однако фандрайзинг не в почёте даже у таких прогрессивных течений благотворительности, как венчурная филантропия (которая поддерживает самые инновационные и порой рискованные программы), каталитическая филантропия (которая предполагает самое активное участие доноров в социально значимых инициативах) и т.н. «формирование возможностей» (capacity building), которое рассматривает фандрайзинг как одну из многих, но далеко не самых приоритетных возможностей. В связи с этим Дэн Палотта напоминает о результатах исследования, изложенных в авторитетном отчете «Благотворительность в США» (Giving USA). В частности, авторы документа пришли к заключению, что каждый доллар, вложенный в проведение фандрайзингового мероприятия, приносит организации 3,20 доллара; каждый доллар, затраченный на прямые рассылки, позволяет привлечь 10 долларов; а работа с крупными источниками финансирования - 24 доллара. Вот такая удивительная статистика! Однако она никак не вдохновляет доноров. Возможно, именно поэтому объем ежегодной благотворительной помощи в США уже не первый год составляет 2% от ВВП и дальше не двигается. Сложилась парадоксальная ситуация: стремление доноров поддержать благотворительные программы ограничивает возможности для финансирования и развития этих программ. Дэн Палотта считает, что, ситуация не изменится, пока благотворители не осознают, что фандрайзинг – это ключ к повышению эффективности инициатив НКО и достижению значительных и устойчивых результатов для общества.

### 3) НАЙТИ «СВОЕГО» ДОНОРА СОВСЕМ НЕПРОСТО

Заступая на руководящую должность, многие лидеры НКО не задумывается о том, что привлечение средств является первоочередной задачей, которая обеспечивает осуществление благородной миссии. Специалисты известной консалтинговой организации Bridgespan Group (США) предлагают полезные ссылки и советы, которые помогут восполнить пробелы в знаниях. <a href="http://philanthropy.com/article/Setting-a-Fund-Raising/128733/?sid=pt&utm\_source=pt&utm\_medium=en">http://philanthropy.com/article/Setting-a-Fund-Raising/128733/?sid=pt&utm\_source=pt&utm\_medium=en</a>



Бытует мнение, что успешный фандрайзинг — это удачное стечение обстоятельств или во время сказанные правильные слова. Однако на практике всё не так. Некоммерческая организация не может привлечь средства из любого источника. В частности, в ходе опроса 144 крупных НКО (созданных в 1970-х годах), проведённого командой Bridgespan Group, выяснилось, что большинство НКО достигли своего сегодняшнего статуса и масштабов не за счет диверсификации источников финансирования, но благодаря поддержке доноров одного типа (корпораций или государства). Более того, некоторые НКО даже

создавались под конкретного донора, выразившего интерес к миссии организации. В ходе исследования эксперты Bridgespan Group определили 10 подходов к финансированию, которые

Тематический выпуск № 4: «ФАНДРАЙЗИНГ», июнь 2012 г. / Evolution & Philanthropy

используются в данных организациях. Их можно изучить, но останется открытым важный вопрос: «Как определить, какой из этих подходов больше всего отвечает специфике конкретной НКО?». Чтобы помочь руководителям НКО принять правильное решение, эксперты предлагаются воспользоваться несколькими советами, основанными на результатах многочисленных исследований и опыте десятков организаций:

- Определите текущее состояние дел в своей НКО. Прежде чем сделать шаг вперед, стоит изучить источники поступления средств за последние пять лет, выяснить в какой мере организация зависит от каждого из них, а также понять мотивацию доноров. Не менее важно оценить собственные компетенции. И тогда станет понятно, какой подход к фандрайзнгу можно использовать, основываясь на понимании сильных и слабых сторон организации.
- Не изобретайте колесо изучите успешный опыт коллег. Определите круг организаций с похожей миссией и аналогичным уровнем дохода. Ещё одна возможная группа - это НКО, которые работают с такой же группой клиентов, оказывают аналогичные услуги либо работают в тех же географических регионах. Изучать стоит виды поддержки и способы «культивирования» доноров, уделяя внимание различиям в содержании программ, структуре управления организацией и её финансами.
- Оцените соотношение запланированного объема пожертвований и расходов на фандрайзинг. -Изучите суммы, ежегодно поступающие из каждого источника, и уровень конкуренции за данные средства. Чтобы получить эти ресурсы, безусловно, потребуются расходы на программы, персонал, коммуникации, информационные системы и технологии. Объём затрат будет зависеть от вероятности привлечения средств и наличия подходов к донору.
- Тщательно продумайте план действий. На освоение новых подходов обычно уходит 2-3 года. Хорошо продуманный план станет общей основой для сотрудников и совета директоров. Помимо этого, план обозначит этапы, которые облегчат оценку прогресса и внесение оперативных изменений. Разрабатывая новый источник финансирования, не следует отказываться от работы с прежними донорами. Проверенные источники поддержат НКО в трудную минуту.

Иными словами, внедрение новой практики фандрайзинга – это долгосрочные инвестиции, которые требуют времени, терпения и упорства. Но игра стоит свеч.

### 4) ТРИ «ПОРТРЕТА» ДОНОРОВ

Чтобы в ответ на просьбу об оказании помощи не получить равнодушный отказ, следует лучше разобраться в мотивации доноров. Чтобы структурировать процесс обучения, опытный американский тренер, фандрайзер и эксперт веб-сайта The Asking Matters Пол Джолли (Paul Jolly) условно подразделяют потенциальных доноров на три основные категории: лидеры, ведомые и одиночки. http://www2.guidestar.org/rxa/news/articles/2011/fit-fundraising-to-donors-givingstyle.aspx?hg e=el&hg m=1491335&hg l=19&hg v=3b3d97ff08



- Лидеры готовы «выйти за рамки» и поддержать проект первыми, особенно если вы намекнете, что его/её решение повлияет на других доноров. Лидеров весьма радуют титулы «пионеров» и «первопроходцев». С ними можно разговаривать о ценности инноваций, уникальном значении творчества, масштабного мышления и способности чувствовать важный, ключевой момент.
- Ведомые хотят знать, «кто ёщё ограничен рамками» вместе с ними. Их интересует, кто уже подержал проект. Если в списках окажется некто, вызывающий восхищение/уважение, то решение, вероятнее всего, будет положительным. Общаясь с ведомым, говорите о «присоединении», «участии» и «укреплении рядов». Рассуждайте
- о «проблемах сообщества» или «принадлежности к сообществу благотворителей».
- Одиночки на всё имеют собственные взгляды и не особо интересуются чужим мнением. Обычные приемы фандрайзинга на них не действуют. Они просто хотят, чтобы их поддержка оказалась максимально эффективной и помогла добиться впечатляющих результатов. Не придумывайте ничего особенного - просто расскажите о проекте. И если идея окажется не самой популярной (неудобной для фандрайзинга) – тем лучше! «Ограничения? Почему я должен об этом думать!?!» - Примерно так мыслит одиночка.

Тематический выпуск № 4: «ФАНДРАЙЗИНГ», июнь 2012 г. / Evolution & Philanthropy

Большинство доноров – ведомые. Филантропия – весьма «консервативное предприятие», и потенциальные доноры хотят убедиться в том, что уважаемые ими люди приветствуют и поддерживают конкретную инициативу. Однако не следует забывать, что «секретным оружием» прогресса являются лидеры и одиночки. Пол Джолли советует не скромничать и спокойно обращаться за помощью к любому донору. Но если задать «главный вопрос» никак не получается, то просто поинтересуйтесь: «Вы не будете возражать, если я задам несколько вопросов о благотворительности?»

### 5) КАК «ПРОДАВАТЬ» БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ

О маркетинге «донорства» размышляет Кэролайн Файнс (Caroline Fiennes), исполнительный директор <u>Global Cool</u> – британской инновационной НКО, которая «продает» зелёный стиль жизни.

http://www.philanthropyuk.org/news/2011-05-19/giving-makes-you-more-sexy

В ходе подготовки отчета о результатах исследования «Почему доноры оказывают помощь, почему не-доноры никого не поддерживают, и что с этим делать» (The Aha: Why donors give, why non-donors don't and what to do about it) Каролайн Файнс использует типологию мотивации (разработанную консалтинговой организацией Cultural Dynamics Strategy & Marketing на основе идей Абрахама Маслоу), которая отлично зарекомендовала себя в самых разных отраслях. Исследование показало, что донорами, как правило, являются (1) внутреннеуправлямые люди (Inner directed people), которые восхищаются окружающим миром и руководствуются этическими принципами. Их волнуют проблемы экологии, сохранения культурного наследия и международное развитие. Что касается «не-доноров», то они бывают двух типов:

- (2) Внешнеуправляемые люди (outer-directed people), для которых имеют значение внешние факторы, например уважение окружающих. Их могут заинтересовать инициативы, которые «помогают людям» детям, инвалидам, образовательным организациям.
- (3) Люди, ориентированные на выживание» (sustenance driven people), которых волнуют вопросы безопасности, традиций и сохранения существующего уклада. Они могут заинтересоваться поддержкой «институтов» больниц или организаций, предоставляющих услуги людям в отставке, на пенсии и т.д.

Таким образом, фандрайзерам следует активнее работать с группами (2) и (3), акцентируя внимание целевых аудиторий на возможностях повысить социальный статус (для группы 2) или создать более безопасные условия для жизни (для группы 3). Такой подход означает, что мы пытаемся изменить поведение людей. А это уже маркетинг. Значит, «возможность стать донором» является товаром, и преподносить его следует как нечто модное, стильное и интригующее. Например, чтобы люди ограничили использование отопительных систем в зимний период (и тем самым сократили выборы углекислого газа в атмосферу), НКО Global Cool рекламировала свой неосязаемый товар следующим образом: «Посмотрите, как вы прекрасно выглядите в стильной вязаной одежде....», «Ограниченное отопление очень полезно для вашей кожи...» и т.д.

Не стоит забывать, что «возможность стать донором» - это не тот продукт, без которого нельзя прожить. Поэтому, во-первых, он должен быть на слуху, и, во-вторых, о нём должны говорить в тех местах, где появляются потенциальные доноры (например, в социальных сетях). А чтобы научиться продавать «необязательные» товары, Каролайн Файнс рекомендует присмотреться к опыту тех, кто преуспел в реализации весьма бесполезных, но столь популярных ювелирных изделий или шоколада.

### 6) КАК УБЕДИТЬ БЕБИ-БУМЕРА

Американцы, родившиеся в период так называемого «беби-бума» (1946-1964 гг.), даже после рецессии считаются самыми богатым поколением граждан США. Однако получить любую, иногда весьма скромную поддержку этой обширной аудитории (76 млн. человек) не так уж просто...

http://philanthropy.com/article/To-Lure-Baby-Boomer-Donors/130818/?sid=pt&utm\_source=pt&utm\_medium=en

Беби-бумеры зарабатывали свои состояния упорным трудом, и поэтому не спешат подписывать чек на «N-нную» сумму. Их интересует всё: как будут потрачены средства, какие результаты будут достигнуты, и как оценивают работу некоммерческой организации её благополучатели. Чтобы беби-

бумер согласился стать донором, необходимо учесть ряд нюансов, о которых рассказывают эксперты и опытные фандрайзеры:

• Разрабатывая обращение к донору, используйте «смешанный» подход. – Во-первых, обращение должно содержать подробную информацию, которая поможет адресату взвесить все



«за» и «против», и принять обоснованное решение. Во-вторых, потенциальным донорам следует предложить несколько вариантов перевода пожертвований. Например, чтобы сформировать стипендиальный фонд, Мореходный институт (The Institute for Shipboard Education) отправил письма 60 000 бывших выпускников (среди которых 25% - беби-бумеры), и предложил сделать почтовый перевод, пожертвовать средства через интернет либо сделать бесплатный звонок в организацию и обсудить иные возможности. В итоге выяснилось, что беби-бумеров больше всего устраивает вариант «онлайн». Кроме того, суммы онлайнпожертвований оказалась более впечатляющими по сравнению с другими переводами.

- Покажите донорам, что НКО бережно относится к благотворительным средствам. Минди Коэн (Mindy Cohen), соучредитель компании-организатора мероприятий Evergreen Partners, рекомендует позаботиться о том, чтобы участники события обязательно узнали, как некоммерческая организация НЕ тратит деньги. Например, Центр исполнительского искусства Нью Джерси (The New Jersey Performing Arts Center) для своего события не стал распечатывать повестку дня, сэкономив бумагу. Вся информация (в т.ч. о спонсорах) была отражена на большом экране. Помимо этого, центр отказался от памятных сувениров и во всех подробностях рассказал о том, как были израсходованы пожертвования доноров.
- Укрепляйте связи между поколениями. Беби-бумеры ищут возможности для совместной деятельности со своими детьми и внуками. Этот нюанс не оставила без внимания НКО Easter Seals of Greater Houston, которая помогает детям с ограниченными возможностями. В ходе своего ежегодного события организация предложила участникам побить мировой рекорд по вращению обручей «хула-хуп». Результаты оказались не очень впечатляющими, и тогда бэби-бумеры пригласили своих детей и внуков. Таким образом, НКО не только учла интересы потенциальных доноров и пробудила в них ностальгические воспоминания, но также напомнила, что она работает с детьми, которые нуждаются в помощи.
- Используйте опыт и компетенции доноров. Бэби-бумеры стремятся к самому активному участию в деятельности организаций, которые получают их поддержку. И данное намерение действительно стоит приветствовать и поощрять. Консультант по фандрайзингу из Вашингтона Филлис Фридман (Phyllis Freedman) отмечает, что знания и опыт доноров способны сэкономить огромные суммы. Поэтому для сотрудничества с бэби-бумерами очень подходит модель, позволяющая сочетать оказание благотворительной помощи с добровольчеством.
- Не забывайте о перспективном планировании. Программа United Way Life (которая стартовала в 2009 году) предложила частным лицам полисы страхования жизни. Теперь более 40 держателей полисов выплачивают ежегодные взносы, получают ощутимые налоговые льготы, а благотворительная организация в будущем (и в полном объёме) получит страховые премии на общую сумму в 11 млн. долларов. Д. Дж. Хэмптон (D.J. Hampton), который в рамках данной программы отвечает за планирование финансовых поступлений, поясняет, что бэби-бумеры, которые только вступают в пенсионный возраст, начинают задумываться о завещаниях в пользу благотворительных организаций, но не хотят обделить своих близких. Предложенная схема предлагает донорам способ поддержки НКО, не требующий пересмотра условий завещания. И самое главное обсуждать страхование жизни гораздо проще и приятнее, чем «жизнь после смерти». Поэтому: будьте внимательны к донорам, используйте творческий подход и не забывайте заглядывать в будущее.

Тематический выпуск № 4: «ФАНДРАЙЗИНГ», июнь 2012 г. / Evolution & Philanthropy

### 7) СЕМЬ СПОСОБОВ УЛУЧШИТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ ФАНДРАЙЗИНГА

Управляющий директор консалтинговой организации Not for Profit Group (США) Барри Вард (Ваггу Ward) отмечает, что сегодня мы все настолько заняты, что даже методики «управления временем» не всегда помогают сориентироваться во множестве текущих задач. Чтобы помочь фандрайзерам структурировать свою работу, Барри проанализировал опыт самых «продвинутых» НКО и подготовил список из семи простых, но полезных правил.

http://www2.guidestar.org/rxa/news/articles/2012/seven-tips-to-boost-fundraising-results.aspx?hq\_e=el&hq\_m=1491335&hq\_l=7&hq\_v=3b3d97ff08



- 1. Обращайтесь к донорам в подходящее время. Изучите статистку пожертвований за предыдущие годы и определите оптимальную дату ежегодно события. Договоритесь о встрече с донором, расскажите о текущих программах, а также о том, как будет использоваться новое пожертвование. Если донор «недоступен», обратитесь за помощью к членам совета директоров.
- 2. Держите доноров в курсе событий. Список контактов/адресов электронной почты доноров всегда должен быть в актуальном состоянии. Регулярно делайте рассылки. Когда возникают вопросы к содержанию, консультируйтесь с отделом маркетинга.
- 3. Фейсбук, Твиттер и YouTube неотъемлемая часть Вашей жизни. Фандрайзер всегда должен быть там, где появляются доноры. Стремительное развитие социальных сетей позволяет быстро рассылать
- информацию огромной аудитории. Используйте эту возможность, чтобы оперативно информировать доноров о результатах, достигнутых благодаря оказанной помощи.
- 4. *Путь к сердцу лежит через желудок.* Чтобы заручиться поддержкой члена совета директоров (или добровольца), пригласите его/её на деловой обед. В доверительной обстановке поделитесь своими планами и покажите список перспективных доноров. Если Ваш «визави» с кем-то из них знаком, попросите представить Вас интересующей персоне.
- 5. Отправляйтесь туда, где действительно есть деньги. Сообщите совету директоров, что вы намерены попросить аудиторов-налоговиков устроить встречи с их клиентами.
- 6. Размещайте обращения к донорам в интернете. Если на веб-сайте Вашей НКО пока нет специальной страницы для пожертвований, то создайте её, подготовьте обращение (со ссылкой на сайт) и разошлите его своим близким, друзьям и другим потенциальным донорам. Попросите их переслать информацию своим знакомым и партнерам. Обращение можно сопроводить небольшим видео (45-60 сек.) с кратким рассказом о Вашей организации и потребностях её клиентов (пример видео: Florida food bank).
- 7. Покажите список потенциальных доноров Вашим основным сторонникам и действующим донорам. К ним очень редко обращаются с просьбой о содействии. Вас приятно удивит неподдельный интерес и готовность поддержать Ваши начинания.

Внимательно изучите практику работы со сторонниками и донорами, которая сложилась в Вашей организации, и подумайте, что можно усовершенствовать. Постановка процессов фандрайзинга сегодня имеет решающее значение для многих НКО.

### 8) АДАПТИРУЙТЕ ДОНОРОВ К СВОЕМУ КОНТЕКСТУ

Когда экономика нестабильна, люди предпочитают тратить деньги только на самое необходимое. Чтобы не оказаться чем-то «незначительным», НКО должны позаботиться о том, чтобы доноры (особенно самые щедрые) почувствовали свою причастность к миссии организации. Это сложная задача, но она оказалась по силам Фонду Сьюзан Г. Комэн (Susan G. Komen) и Ассоциации оперного искусства Сан-Франциско (The San Francisco Opera Association). http://philanthropy.com/article/Charities-Draw-Donors-Closer/129366/?sid=pt&utm\_source=pt&utm\_medium=en

• *Туры для доноров*. Изначально Фонд Сьзан Г. Комэн получал средства от традиционных оздоровительных пробегов (Race for the Cure). Однако исследования и другие инициативы (нацеленные на профилактику рака груди и оказание помощи женщинам, которые страдают от

этого заболевания) требуют более значительного и постоянного финансирования. Поэтому сегодня фонд во многом зависит от поддержки крупных доноров. Чтобы не остаться без их помощи, фонд организовал ознакомительные туры, в ходе которых действующие и потенциальные доноры смогли встретиться не только с сотрудниками организации, но также с её благополучателями, сторонниками и добровольцами. Например, в Египет отправилась группа из



35 человек. В неё вошли те, кто пожертвовал фонду не менее 10 000 долларов — представители грантодающих организаций, частные доноры, а также состоятельные люди, которые могут поддержать фонд в будущем. Группе была предложена обширная программа: участники посетили больницы, побеседовали с пациентами, встретились с послом США и официальными лицами, узнали о специфике заболевания в ходе симпозиума, а также понаблюдали за оздоровительным пробегом, в котором приняли участие женщины из многих стран мира. За участие в туре

«путешественники» заплатили фонду по 2 500 долларов, а после возвращения оказали значительную поддержку. Так, одна из участниц не только увеличила сумму собственного благотворительного взноса, но также пригласила президента компании Jersey Mike's Subs, который стал инициатором крупного корпоративного пожертвования в размере 1 млн. долларов. Группы доноров и сторонников фонда уже побывали не только в Египте, но также в Италии, в Гане, на Багамах и в Израиле.

• *Камерата*<sup>1</sup>. Так Ассоциация оперного искусства Сан-Франциско называет группу доноров, которые в течение трех лет поддержали организацию на сумму от 75 000 до 300 000 долларов. Цель создания группы – расширить представление филантропов о закулисной жизни и процессе организации оперных постановок. Доноры общаются с артистами и менеджерами, а также участвуют в планировании оперных сезонов. Теперь ассоциации не приходится объяснять, почему она нуждается в средствах задолго до премьеры. Директор по развитию Дженнифер Линч (Jennifer Lynch) сообщила, что за несколько месяцев помощь Камераты составила 1 млн. долларов; а в течение пяти лет ассоциация надеется привлечь 50 млн. долларов. Помимо этого, Дженнифер отмечает, что Камерата изменила представление организации о способах благодарности за оказанную помощь. Члены группы не нуждаются в VIP-парковке и бесплатных билетах, зато с огромным удовольствием делятся с ассоциацией своими знаниями и опытом.

### 9) ФАНДРАЙЗИНГОВЫЕ ГОНКИ – УДИВИТЕЛЬНО!

Онлайн конкурс «Благотворительный вызов Америке» (The America Giving Challenge), нацеленный на привлечение новых доноров и сторонников, впервые состоялся в 2007 году. Результат оказался впечатляющим — 1 193 024 долларов США от 46 044 доноров для поддержки 2 482 социально значимых инициатив. Сегодня эти показатели уже утроились. НКО других стран присматриваются к опыту США, а в Индии — уже осваивают!

http://philanthropynews.alliancemagazine.org/what-do-fast-cars-and-fundraising-have-in-common/

Фандрайзинговые онлайн гонки в Индии уже побили свой первоначальный рекорд по сбору средств, превысив сумму в 30 млн. индийских рупий. Состязательный характер и ограниченная продолжительность кампании (45 дней) добавляют участникам адреналина и не позволяют отложить пожертвования на потом. Таблица лидеров соревнования обновляется каждый день, позволяя сравнивать результаты «конкурирующих концессий» и ставить новые задачи на следующий день. И как в любом состязании - не обошлось без курьёзов. Новичок гонок – движение

 $<sup>^1</sup>$  Аналогия с названием кружка «Флорентийская камерата», который активно участвовал в создании первых опер в XVI веке. (Прим. авт.)

«Учителей для Индии» (Teach For India) – обошёл по количеству доноров двукратного чемпиона – «Общество образовательной поддержки для молодежи» (Parivaar Education Society). Но главная интрига заключается в том, что 1 868 доноров, которые поддержали «Учителей», в среднем собрали 2 348 рупий, в то время как всего 113 доноров «Общества» пожертвовали 34 641 рупий. Всё как в настоящих гонках – непредсказуемо, захватывающе, драматично!

### 10) МОБИЛЬНЫЙ ФАНДРАЙЗИНГ ТРЕБУЕТ ИЗЫСКАННОГО ПОДХОДА

После урагана «Катрина» и землетрясений на Гаити и в Японии появилась новая форма фандрайзинга – предложение оказать помощь посредством списания средств с баланса мобильного телефона или прислать сообщение с обязательством пожертвовать конкретную сумму. НКО возлагали на эту новинку большие надежды....

http://philanthropy.com/article/Mobile-Philanthropy-Goes-Big/130637/?sid=pt&utm\_source=pt&utm\_medium=en\_

На практике все оказалось не так уж просто. Операторы мобильной связи ввели ограничение — не более 30 долларов; а сбор «обещанных» средств требует времени. Проект «Интернет и жизнь Америки» (Internet & American Life Project) Исследовательского центра Пью (The Pew Research Center) провел опрос и выяснил, что по сравнению со сборами после стихии на Гаити (43 млн. долларов), последующие результаты оказались гораздо скромнее. На драматичные события в Японии откликнулись только два донора из пяти; восемь из десяти доноров вообще не оказывали помощь после землетрясения на Гаити; и повторно обратилась к практике мобильной благотворительности только одна треть «доноров Гаити».

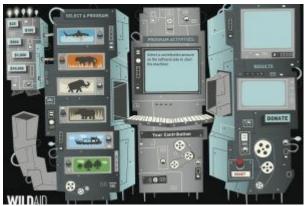


И тогда благотворительные организации нашли более изящный способ применения нового (но не самого успешного) опыта, объединив его со старой доброй практикой проведения фандрайзинговых мероприятий (банкетов, фуршетов или вечеринок). Участники событий больше не подписываются под обязательствами, сидя за столом, но отправляют текстовое сообщение: ключевое слово, сумму и сокращенный код; например: "JUSTICE 500" to "27138". Суммы принятых обязательств появляются на экране в режиме реального времени и сопровождаются удобными для восприятия графиками. Доноры получают sms-подтверждение и

слова благодарности. Это не только красивая, но и рабочая схема: как правило, сборы составляют 85%-98%. Однако нашлись еще более изобретательные фандрайзеры, которые сначала устраивают просмотр видео о работе и результатах НКО (мотивируют аудиторию), и только потом рассылают всем участникам sms-обращения. В ходе такого мероприятия правозащитная организация Bet Tzedek Legal Services предложила одному семейному фонду софинансировать собранные средства (2 доллара за каждый пожертвованный доллар) при условии, что до завершения события общая сумма обязательств достигнет отметки в 50 000 долларов. Эксперимент удался! Тем не менее, чтобы добиться значительного эффекта, не стоит смущать тех, кто не может предложить большие суммы. Поэтому эксперты рекомендуют придерживать самые крупные пожертвования до конца вечера. Помимо этого, сотрудникам НКО следует активно сопровождать работу – общаться с гостями, разъяснять схему пожертвований, собирать банковские реквизиты потенциальных доноров, комментировать цифры и графики, которые появляются на экране. Это очень важный момент, так как от 40% до 60% участников подобных событий – новички, которые ранее не поддерживали организацию. И фандрайзеры не упускают возможности привлечь новых доноров. Например, НКО, которая предоставляет стипендии для дополнительного обучения выпускников юридических учебных заведений, получила обязательства о пожертвованиях от 261 участника, из которых 160 оказались «новобранцами». Новый опыт НКО показывает, что творческий подход и профессионализм позволяют находить доноров и сторонников даже в самые неблагоприятные времена в экономике.

Тематический выпуск № 4: «ФАНДРАЙЗИНГ», июнь 2012 г. / Evolution & Philanthropy

Чтобы заставить доноров нажать кнопку «Сделать пожертвование» фандрайзеры НКО проявляют чудеса изобретательности, предлагая онлайн викторины, игры и многое другое. Однако эксперты предупреждают, что пользователи могут не перейти в категорию доноров, если, например, не дойдут до конца игры. Чтобы предвосхитить множество ошибок, издание The Chronicle of Philanthropy опубликовало несколько самых удачных примеров фандрайзинга. <a href="http://philanthropy.com/article/For-Charities-Seeking-to-Boost/130307/?sid=pt&utm\_source=pt&utm\_medium=en">http://philanthropy.com/article/For-Charities-Seeking-to-Boost/130307/?sid=pt&utm\_source=pt&utm\_medium=en</a>



• Праздничные ритуалы. Некоммерческая организация Ronald McDonald House Charities (которая обеспечивает временным жильем семьи маленьких пациентов больниц) предложила тем, кто пожертвовал на веб-сайте НКО не менее 10 долларов, украсить один из трех виртуальных домиков. Праздничный пряничный домик затем появляется рядом с именем донора. Кроме того, «сувенир» можно отправить друзьям и близким по социальным сетям. В период зимних праздников 2011 года интерес к этому сюрпризу позволил повысить объем онлайн пожертвований на 18% (по

сравнению с аналогичным периодом 2010 года). В 2012 году фандрайзеры планируют сохранить эту практику, но дополнят её игровыми элементами.

- Танцующие мишки. Фонд ВМС США «Игрушки для малышей» (The Marine Toys for Tots Foundation) в партнерстве с компанией еВау на период праздников открыл в Нью-Йорке и в Сан-Франциско два временных магазина. На витринах были выставлены игрушки, снабженные кодами быстрого доступа (QR). С помощью смартфонов покупатели могли считать QR, быстро зайти на веб-сайт фонда и сделать пожертвование. Сразу после оплаты плюшевые мишки начинали танцевать, а паровозы отправлялись в путь по игрушечной железной дороге. В результате фонд привлек 2 млн. долларов, что на 20% больше, чем в 2010 году. Вице-президент фонда Уильям Грин (William Grein) отметил, что таким образом фонд стремится расширить контакты с молодыми донорами, которым виртуальный мир близок и понятен.
- Фото-галерея доноров. Некоммерческая организация «Благотворительность: Вода» (Charity: Water) создала на своем веб-сайте виртуальную книгу, которая представляет собой фото-галерею доноров. Желающие увидеть себя (или своих друзей, знакомых, близких) в этой почетной книге оплачивают 10 долларов. В ноябре-декабре 2011 года книга помогла привлечь 265 000 долларов. Специалист по коммуникациям и развитию Сара Коэн (Sarah Cohen) пояснила, что данное направление является экспериментальным; и его основная цель привлечь новых доноров.

### СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРИЛОЖЕНИЯ

## 1) КЕЙС ПО ФАНДРАЙЗИНГУ: Машина фандрайзинга Детской клинической больницы Святого Джуда

Детская клиническая больница Святого Джуда (St. Jude Children's Research Hospital, Мемфис, шт. Теннеси, США) — это многопрофильное медицинское учреждение, которое специализируется на лечении рака, проводит исследования, диагностику и лечение детей, страдающих онкологическими заболеваниями. Миссия больницы заключается в обеспечении бесплатного лечения, уровень которого соответствует мировым стандартам качества. В частности, больница спасает детей от распространенной формы лейкемии в 96% случаев.

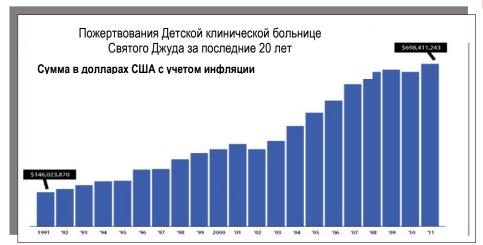


В 2012 году клиника Святого Джуда празднует свое 50-летие. От обычных больниц её отличает то, что она занимается экспериментальным лечением рака и обеспечивает бесплатный уход за больными. В силу данной специфики больница не получает страховых взносов и иных поступлений, типичных для медицинских учреждений. 70% доходов клиники формируются за счет пожертвований частных лиц и корпораций. Решение этой сложной задачи обеспечивает одно из наиболее развитых (в своем секторе) фандрайзинговых подразделений, в

котором работает более 1000 человек (только в штаб-квартире в Мемфисе), что почти в три раза превышает численность научных сотрудников, врачей и обслуживающего персонала клиники. Помимо этого, по всей стране действуют 33 фандрайзинговых офиса больницы.

Безусловно, содержание большого штата фандрайзеров и проведение мероприятий для доноров требуют значительных средств, которые составляют 21% от суммы привлеченных пожертвований. Этот факт смутил журнал Forbes, который в ноябре 2011 года определил место клиники в двадцатке организаций, которые распоряжаются своими финансами «наименее эффективно», отметив, что 200 крупнейших благотворительных организаций США тратят на фандрайзинг всего лишь 10%. Однако коллеги в секторе здравоохранения не допустили, чтобы несовершенная система рейтинга Forbes превратила успешную модель привлечения средств (которую следует изучать и тиражировать) в публичный провал.

Уильям Макгинли (William McGinly), президент Ассоциации «За благотворительность в сфере здравоохранения» (The Association for Healthcare Philanthropy), отметил, что, к сожалению, в



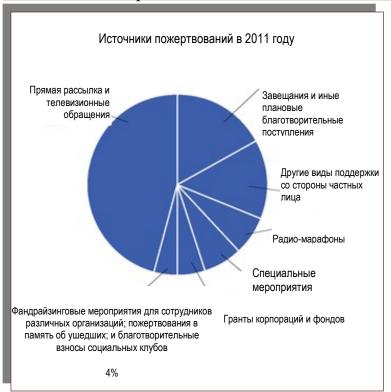
благотворительном секторе пока не существует единого подхода к учету затрат на фандрайзинг. В настоящий момент Ассоциация разработала методику подсчета (для своей сферы), открывающую широкие возможности для сравнительного анализа. Её сегодня использует группа из 120 медицинских учреждений. В данной экспериментальной группе доля расходов на привлечение средств составляет 28%-30% от общего объема

благотворительных поступлений. Иными словами, 21% клиники Святого Джуда – это гораздо ниже минимальной границы, выявленной Ассоциацией, а также ниже максимально допустимого предела (35%), установленного стратегическим Альянсом «За разумную благотворительность» (BBB Wise Giving Alliance).

Ведущим фандрайзером клиники Святого Джуда является Дэвид Макки (David MacKee), который присоединился к подразделению в 1977 году. Тогда клиника привлекала 13 млн. долларов в год, а в 2011-ом годовой объем привлеченных средств достиг 698 млн. долларов. Более того, в течение 30 лет Дэвиду ни разу не приходилось докладывать о том, что пожертвований стало меньше.

Безусловно, миссия больницы такова, что вряд ли какой-либо донор сможет остаться безучастным. Тем не менее, эксперты считают опыт клиники Святого Джуда впечатляющим, и подчеркивают, что его можно применять в *любых* благотворительных организациях, независимо от их размеров и масштабов деятельности. В частности, подход клиники позволяет «культивировать» доноров любого возраста и социального статуса, и взаимодействовать с ними на всех этапах жизни. Дэвид Макки называет такой поход «фандрайзингом от колыбели до похорон» («cradle-to-grave fundraising»).

Фандрайзинговая деятельность клиники Святого Джуда включает самый широкий спектр мероприятий: гонки на трехколесных велосипедах для малышей, марафоны для любителей спортивной ходьбы, благотворительные радио/теле-марафоны, турниры по гольфу, показы мод, танцевальные вечера и многое другое. Более 1000 штатных фандрайзеров активно работают с добровольцами, которые помогают планировать и проводить многочисленные мероприятия на местах. Помимо этого, фандрайзинговое подразделение осуществляет прямые информационные рассылки; привлекает корпоративные гранты и крупные частные пожертвования; совместно с бизнесом проводит социально-ориентированные маркетинговые кампании; и работает с завещаниями доноров.



Многообразие направлений и форм деятельности объединено идеологией фандрайзинга, которую эксперты характеризуют следующим образом:

Перспективное планирование. Мерилин Элдж (Marilyn Elledge), которая в 2010 году ушла на пенсию с одной из руководящих позиций фандрайзингового подразделения, отметила, что Дэвид Макки всегда призывал «мыслить масштабно», думать о будущем, и стимулировал разработку пятилетних планов еще в 1980-х - задолго до того, как стратегическое планирование повсеместно вошло в моду. Кроме того, он постоянно уделяет внимание поиску лучших кадров и стремится привлекать самых талантливых фандрайзеров. Одним из таких талантов в свое время оказалась госпожа О"Брайен (O'Brien), которая за 9 лет работы в клинике (до 2010 года) в три раза увеличила отдачу

от прямых рассылок. К настоящему времени сумма поступлений в рамках данного направления достигла \$300 млн. долларов.

• **Качество - первично, развитие — вторично**. В ответ на критику делового журнала Forbes, Дэвид Макки отметил, что фандрайзинговое подразделение расширялось не ради впечатляющих масштабов, но исключительно в интересах клиники - для её поддержки посредством решения конкретных задач и реализации новых идей. Малым благотворительным организациям Дэвид советует поощрять инновации и всегда стремиться к повышению качества фандрайзинговых программ.

- Возможность для эксперимента. Дэвид Макки и его коллега Ричард Шэдьяк (Richard Shadyac) всегда заботились об атмосфере открытости и творчества, которая позволяла фандрайзерам экспериментировать и проверять на практике свои идеи. В ходе постоянных и достаточно частых рабочих встреч каждый сотрудник имел право высказать свое мнение, озвучить любые сомнения и предложить новые идеи. Такая свобода слова способствовала появлению нестандартных решений. Например, после террористической атаки Всемирного торгового центра (2001 г.) благотворительные организации в большинстве своём отказались от прямых рассылок, руководствуясь тем, что нация погружена в траур. В отличие от многих НКО, клиника усилила данное направление, предложив своим сторонникам стать постоянными донорами, которые могли бы осуществлять благотворительные отчисления ежемесячно; а также стала предоставлять более подробную информацию о работе больницы десяти тысячам доноров, которые пожертвовали клинике Святого Джуда 250 долларов и более. В результате, в течение первого года объем благотворительной помощи, поступающей от данных аудиторий доноров, увеличился на 30%.
- Идеи должны работать. Ярким примером воплощения новой идеи стали олимпиады по математике, в ходе которых школьники средних и старших классов состязаются за призы и вознаграждения от родителей. Полученные средства они могут пожертвовать на благотворительные цели и, в частности, клинике Святого Джуда. Идея изначально казалась замечательной, однако взаимодействие с образовательными округами на местах не оправдало ожиданий. И тогда Дэвид предложил передать эту программу центральному офису в Мемфисе, который воспользовался стандартной схемой телемаркетинга для прямого общения с непосредственными организаторами олимпиад со школами и учителями. Сегодня это направление ежегодно приносит клинике 15 млн. долларов.

В 2012 году Дэвид Макки решил уйти на пенсию, и на прощание поделился с фандрайзерами благотворительных организаций своими профессиональными секретами:

- Правильно подбирайте людей для работы с донорами. Дэвид вспоминает о первом неудачном опыте проведения ежегодного радио-марафона, когда фандрайзеры возлагали большие ожидания на известного «диджея» из Атланты с собственной трехчасовой программой на 800 радиостанциях. Оказалось, что программа охватывает единственный и относительно небольшой сегмент рынка с соответствующей, далеко не массовой аудиторией. Тогда (благодаря поддержке исполнителя музыки в стиле «кантри» Рэнди Оуэна/Randy Owen) Дэвид вышел на 20 крупных радиостанций и пригласил «диск-жокеев» на двухдневный «семинар выходного дня» на базе клиники. Такой подход открыл сразу несколько преимуществ: «диджеи» увидели перспективу для карьеры; получили привлекательную возможность для живого общения с исполнителями «кантри» (которые также являлись участниками семинара); и узнавали о работе клиники «из первоисточника». Такие семинары проводятся уже много лет, обеспечивая радиомарафонам большой успех.
- Стремитесь к тому, чтобы фандрайзинговые мероприятия соответствовали духу времени. Радио-марафоны это отнюдь не простое направление деятельности. И чтобы



отладить все элементы сложного механизма, была создана группа консультантов, в которую в основном вошли представители радиостанций, специализирующихся на музыке «кантри». По совету группы, фандрайзеры клиники стали проводить опросы слушателей, которые позволили лучше понять аудиторию доноров. Помимо этого, со временем появились телемарафоны, которые сначала продолжались по 4 часа, но с учетом особенностей телевизионного вещания постепенно сократились до одного часа. И самой яркой новинкой стали обращения к донорам во время трансляции футбольных матчей на канале Fox Sports. Клиника призывает

потенциальных доноров проводить домашние футбольные вечера (Game Day Give Back), которые помимо просмотра любимых спортивных передач предполагают сбор пожертвований. Первый раунд «Игровых дней» состоялся в 2010 году и позволил привлечь 1,4 млн. долларов.

- Отслеживайте направления, которые нуждаются в централизованном походе. В 1980-х годах клиника Святого Джуда приступила к работе с завещаниями. Однако оказалось, что региональные офисы не особо справляются с контролем проведения мероприятий для доноров. Помимо этого, у клиники не оказалось офисов в таких перспективных регионах, как штат Аризона, где проживало значительное число людей пенсионного возраста. И тогда данное направление было передано центральному офису в Мемфисе, который стал привлекать фандрайзеров для работы в конкретных населенных пунктах, а также для взаимодействия с теми донорами, которые пожертвовали больнице 2000 долларов и более. Результатом работы фандрайзеров стало каждое седьмое завещание в пользу клиники; и средняя сумма пожертвований (по сравнению с «обычными» завещаниями) оказалась в три раза больше. За 20 лет годовая сумма средств, поступающих по завещаниям, возросла с 3 млн. до 100 млн. долларов.
- Укрепляйте контакты между фандрайзерами. Данная стратегия подтвердила свою значимость в рамках направления по привлечению корпоративной поддержки. Фандрайзеры узнали, что один из магазинов Розничной сети Kmart (которая однажды уже поддержала клинику) планирует провести маркетинговое мероприятие для детей, и сообщили об этом своим коллегам, которые занимаются проведением велогонок для малышей. Теперь совместные мероприятия проводятся на базе магазинов Kmart по всей стране. Также, клиника Святого Джуда ограничила работу по телемаркетингу, когда выяснилось, что некоторые доноры считают звонки от фандрайзеров слишком частыми.
- Ищите новые возможности. Дэвид Макки воспринимает все проблемы только как повод для поиска новых возможностей для фандрайзинга. Когда на США обрушился ураган «Катрина» (2005 год), клиника стала принимать пациентов из больниц, которые были закрыты из-за стихийного бедствия. Стоит ли говорить, что была нарушена связь с десятками тысяч доноров, которые проживали на побережье, пострадавшем от урагана и наводнения. И тогда фандрайзеры клиники Святого Джуда подготовили информацию о приеме пациентов из больниц в зоне бедствия, и усилили работу с донорами из других регионов. Дэвид Макки предлагает своим коллегам рассматривать проблемы исключительно через призму фандрайзинга. Профессия обязывает!

#### Источники:

The Chronicle of Philanthropy

http://philanthropy.com/article/Lessons-From-St-Jude-s/130810/ http://philanthropy.com/article/St-Jude-Builds-a-Fundraising/130821/ http://philanthropy.com/article/A-Fundraising-Powerhouse-A/130875/ http://philanthropy.com/article/St-Jude-Pays-a-Lot-to-Raise/130836/

St. Jude Children's Research Hospital <a href="http://www.stjude.org">http://www.stjude.org</a>

## 2) После получения положительного ответа: 12 вопросов, которые можно задать донору после получения положительного ответа

Февраль 2012 г.

Адаптированная статья из журнала «Грасссрутс Фандрайзинг Джорнал» (Grassroots Fundraising Journal)

Когда мне помыть Вашу машину? Планируете усыновить взрослого? Можно мне еще кусочек творожного пудинга?

Но если серьезно, господа...

Как фандрайзер, Вы вероятно сосредоточиваете внимание на «просьбе»: как наиболее убедительно и ее оформить, чтобы вдохновить донора на благотворительную деятельность. Вне всякого сомнения, грамотно составленная просьба – это ключ к успеху по части фандрайзинга, но что затем? Услышав фразу: «Да, я готов помочь», как Вы на это ответите?

Проявите энтузиазм и благодарность. Выразите искреннюю признательность. Обсудите, сколь существенную помощь Вам оказывают. Затем наступает время дополнительных вопросов.

Не все из приведенных ниже вопросов подходят для любой ситуации и любого донора.

Выберите вопросы, которые в наибольшей степени соответствуют вашим потребностям и обстоятельствам.

- 1. **"Каким способом Вы хотели бы перечислить деньги?** Вы собираетесь выписать чек сейчас? Хотели бы Вы отправить заявление о дарении по электронной почте? Заинтересованы ли Вы в том, чтобы записаться на ежемесячную программу поддержки?"
  - Многие фандрайзеры приносят на встречу форму дарения и заполняют их совместно с донором. Вышеупомянутый вопрос наряду с некоторыми перечисленными ниже зачастую включают в эту форму.
- 2. "Как бы Вы хотели, чтобы мы использовали этот дар?" Проверьте протокол встречи и пересмотрите все предыдущие контакты с донором. Если вы уловили намерение донора ограничить дар рамками особой программы или кампании, то именно в этот момент следует выяснить и учесть его пожелания.
- 3. "Каким образом совершенные Вами действия следует представить общественности? Мы публикуем имена доноров в информационном бюллетене, годовом отчете и на нашем вебсайте. Мы с удовольствием включим Ваше имя с целью публично выразить благодарность... Ваш вклад будет вдохновлять других доноров. Можно ли нам обнародовать Ваше имя, или же Вы предпочитаете действовать анонимно?"
- 4. "Хотели бы Вы почтить чьи-то еще заслуги? Мы можем включить их имена, Ваше имя или оба." При подготовке формы дарения, оставьте место для этой информации.
- 5. **"Расскажите нам немного подробнее о том, почему Вы поддерживаете нашу работу.** Нам всегда интересно знать, что мотивирует доноров совершать благотворительную деятельность; это помогает нам достучаться до сердца других потенциальных доноров".

- 6. "Можно ли Вас попросить написать рекомендацию, которую мы могли бы использовать в нашем информационном бюллетене и других рекламных материалах? Наши наиболее щедрые спонсоры такие как Вы являются нашими самыми верными сторонниками. Могли бы Вы составить пару строк, которыми мы поделимся с общественностью?"
- 7. "Не соблаговолите ли Вы присутствовать на Совете Директоров и обсудить причины, по которым Вы поддерживаете нашу работу? Руководителям полезно знать мнение самих доноров это еще раз напоминает нам о целях нашей деятельности и о том, почему так важно просить общество о содействии ".
- 8. "Каким образом Вы бы хотели получать отчет о проделанной работе, и с какой периодичностью? Хотели бы Вы получать распечатанный информационный бюллетень, или Вы предпочитаете короткие электронные сообщения? Следует ли нам время от времени связываться по телефону? Зарегистрированы ли Вы в социальных сетях, таких как «Фейсбук» (Facebook)? Хотели бы Вы получать сводку последних новостей при личной встрече, и если так, то сколько раз в гол?"
- 9. "Когда я вернусь, чтобы рассказать Вам о последних новостях, не пожелаете ли Вы, чтобы присутствовали члены семьи и узнали об оказываемой Вами поддержке?" Если Вы подготавливаете почву для дальнейшей благотворительности, то это решающий шаг.
- 10. "Можете ли Вы рекомендовать круг лиц, с которыми мы могли бы поговорить о благотворительности? Есть ли у Вас друзья или коллеги, которые хотели бы объединить усилия с Вами в оказании поддержки нашей работы? Соблаговолите ли Вы представить нас по телефону, электронной почте или лично, либо сопровождать нас в ходе первого визита?"
- 11. "Учитывая Вашу ответственность, как Вы смотрите на перспективу участия в волонтерском проекте, нацеленном на сбор денежных средств? Например, прийти на встречу с моими потенциальными донорами и рассказать о том, почему Вы стали нам помогать?"
- 12. **"С какой периодичностью Вы делаете благотворительные взносы?** Как правило, раз в год? Два раза в год? В случае крайней нужды, можем ли мы к Вам вновь обратиться? Какой график в наибольшей степени подходит Вам?"

Соберите всю эту информацию и незамедлительно включите ее в базу данных или другую систему регистрации сведений о донорах. Поздравляем! Вы только что составили «карту пути к сердцу донора» и знаете, как учесть его личные пожелания. Если Вы сумеете ею правильно воспользоваться, можете ожидать очередных (и еще более крупных) даров в дальнейшем. Энди Робинсон и Гарви МакКиннон (Andy Robinson and Harvey McKinnon) © 2010, 2012, Энди Робинсон и Гарви МакКиннон (Andy Robinson and Harvey McKinnon). Адаптированная статья из журнала «Грасссрутс Фандрайзинг Джорнал» (Grassroots Fundraising Journal) изд. 29, № 5 (сентябрь-октябрь 2010); адаптировано с разрешения.

Гарви МакКиннон (Harvey McKinnon) (www.harveymckinnon.com) и Энди Робинсон (Andy Robinson) (www.andyrobinsononline.com) являются консультантами из Ванкувера (провинция Британская Колумбия, Канада) и Плейнфилда (штат Вермонт, США) соответственно. Последняя книга, выпущенная Гарви МакКинноном называется «11 вопросов, которые задает каждый донор» (11 Questions Every Donor Asks); а наиболее новая книга Энди Робинсона — «Как получить вклад от 500 до 5000 долларов от практически кого угодно» (How to Raise \$500 to \$5000 From Almost Anyone), обе книги выпущены издательством «Эмерсон энд Черч» (Emerson & Church). МакКиннон знает больше шуток; Робинсон приправляет текст примерами.

### 3) Девять способов правильно отблагодарить донора

Февраль 2012 г.

Перепечатано с сайта NonprofitMarketingGuide.com

Владение искусством выражать признательность донору является признаком вежливости, не так ли? Истина заключается в том, что правильно сказанные слова благодарности важнее правильных манер: это очень умная и хитрая стратегия фандрайзинга.

## Доноры проверяют некоммерческие организации, которые в результате не проходят испытание

Шестьдесят пять процентов доноров, совершивших пожертвование один раз, не делают второго взноса. Об этом свидетельствует исследование Пенелопы Берк (Penelope Burk), посвященное теме доноров, «Cygnus Applied Research». Донорам нужно не так уж много: своевременное выразительное письмо благодарности и дополнительная коммуникация на тему результатов использования пожертвованных средств. И это все. Восемьдесят процентов доноров заявляют о том, что подобные действия убедили бы их сделать пожертвование еще раз. И все же типичное короткое письмо благодарности, высылаемое некоммерческими организациями,

И все же типичное короткое письмо благодарности, высылаемое некоммерческими организациями, больше похоже на чек подтверждения транзакции, в большей степени обращенный к внутреннему «калькулятору» донора, нежели к сердцу. А ведь необходимо достучаться до сердца! Ниже представлены девять подходов к правильному выражению признательности.

### 1. Отправьте открытку, а не деловое письмо

Лучшие образцы благодарственных писем от некоммерческих организаций являются дружественными, теплыми и личными. Тем не менее, они отличаются относительной краткостью. Даже если вы печатаете письмо благодарности на обычной бумаге для принтера, рассмотрите идею послания открытки Hallmark card (те, что содержат не четверостишия, написанные витиеватым шрифтом, а более короткие, излагающие мысль в пределах 30 слов). Они воспринимаются как обращенные лично, несмотря на то, что мы знаем, что они адресованы тысячам других получателей.

### 2. Делитесь недавними успехами, какими бы незначительными они ни казались

Те, которые вас поддерживают, хотят знать, что они для вас что-то значат. Поэтому предоставьте им драгоценные новости о продвижениях, демонстрируя тот факт, что с их поддержкой, а именно благодаря их поддержке, происходят изменения в лучшую сторону, облегчается жизнь окружающих, растет мотивация. Возможно, в виде краткой заметки, подробного отчета или показательной статистической сводки.

### 3. Приглашайте на мероприятия, не требующие очередного взноса!

Если вы хотите, чтобы доноры оставались с вами в контакте, предложите им поддерживать связь, воздерживаясь от просьб о продолжении финансирования. Пригласите их на ближайшее бесплатное мероприятие, организуемое вами, неофициальную встречу или селекторное совещание со штатным экспертом. Не забудьте упомянуть о волонтерских проектах и предложите поддерживать связь посредством социальных сетей «Фэйсбук» (Facebook) или «Твиттер» (Twitter).

### 4. Используйте персональный подход к написанию вступительной фразы

Забудьте о таких формулировках, как «От лица» или «Спасибо за», и начинайте письма с более оригинальной, лично адресованной фразы. Например, попробуйте написать "Ваша поддержка бесценна" в качестве отдельной строчки. Затем сразу же приступайте к повествованию: «Средства, отправленные Вами сегодня поступили на наш счёт и...» Изложите идеи о том, как будут использованы эти деньги. Или же начните с заявления: «Спешу поделиться с Вами удивительной историей». Красочно опишите историю успеха и выскажитесь о прогнозируемых дальнейших достижениях, возможных благодаря финансированию.

### 5. Добавьте фотографии, свидетельствующие о результатах

Отправка изображений, включенных в текст письма или в распечатанном виде, позволит получить донору мгновенное представление о проделанной работе. Фотографии довольных клиентов с улыбкой на лице поднимут настроение благотворителя на весь день. Наберите группу людей, которым помогает ваша организация, и сфотографируйте, как они держат баннер с надписью «Спасибо».

#### 6. Запишите послание на видео

Одно из моих любимых благодарственных электронных сообщений пришло от организации «Нэйчер Консерванси» (The Nature Conservancy), со ссылкой на короткий видеоролик. На видео присутствуют ученые со всего мира, работающие с TNC; это не отполированная ораторская речь — находясь в своих странах, эти люди говорят со всевозможными акцентами: «Спасибо Вам за помощь в экономии ресурсов» [в какой бы сфере они не работали, и о каких бы природных ресурсах ни шла речь]. Это звучит с неподдельной искренностью, и ничто не мешает вам перенять их опыт и сделать по аналогии!

### 7. Вышлите неофициальные открытки

Несколько приложений для работы с цифровыми изображениями позволят моментально преобразовать ваши фотографии в открытки (в частности, Postagram или Touchnote). Что если какой-либо сотрудник сделал серию неожиданных снимков во время работы коллег и использовал их в качестве основы для открыток, лично адресованных донору? Едва ли найдется способ, более уместный и выразительный.

### 8. Конкретизируйте, во что вы планируете вложить предоставленное пожертвование.

Коротко и ясно охарактеризуйте программу использования пожертвованных средств. Если вы ищете финансирование для осуществления конкретного проекта, вам будет проще, нежели в случае общей поддержки. Однако даже в этом случае, вам необходимо дать донору понять, каким образом вы собираетесь использовать деньги. Вы можете привести короткие примеры использования денежных средств, или же заверить донора в том, что их дар пойдет на удовлетворение «наиболее насущных нужд».

### 9. Напишите благодарность не только от своего лица

Если у вас имеются клиенты, получающие пользу от индивидуально финансируемых программ, попросите некоторых из них своими словами описать, как организация способствовала изменению качества их жизни и поблагодарить донора за то, что он сделал эти преобразования возможными. Пусть они напишут письмо, а его вышлите вы. Или попросите членов правления выслать отдельную ноту благодарности, написанную от руки, или электронное сообщение в качестве дополнения к вашему «официальному» благодарственному письму.

Киви Леру Миллер (Kivi Leroux Miller), NonprofitMarketingGuide.com © 2012, Киви Леру Миллер (Kivi Leroux Miller), NonprofitMarketingGuide.com. Перепечатано с разрешения.

Киви Леру Миллер (Kivi Leroux Miller) является главным администратором сайта NonprofitMarketingGuide.com, где она ведет популярный блог на тему некоммерческих связей и еженедельно проводит обучающие интернет-конференции по вопросам некоммерческого маркетинга, коммуникаций и фандрайзинга. Она является автором «Путеводная звезда некоммерческого маркетинга: действенные и экономные способы привлечь спонсора и финансы для благой цели» (The Nonprofit Marketing GuideStar: High-Impact, Low-Cost Ways to Build Support for Your Good Cause).

### 4) Пять мотивирующих факторов

К совершению благотворительных актов могут подталкивать многие весьма разнообразные события и действия, которые можно классифицировать, выделив пять основных факторов:

- 1. **Все большая вера в Бога.** Это наиболее сильный фактор. Когда люди осознают, что принадлежащее им на самом деле принадлежит Богу, их мотивация давать пускает корни. Они могут просто испытывать чувство благодарности Богу, либо ожидать непреходящего вознаграждения за свои даяния. Многие испытывают истинную радость от даяния.
- 2. **Особое видение.** Люди, чётко видящие связь между важными для них явлениями и своей ролью в их совершенствовании, обладают особым видением. Это видение толкает их на то, чтобы давать. Эти люди проявляют чуткость и убеждены в том, что их действия имеют значение. Чаще всего, они состоят в Христианской Церкви.
- 3. **Намерение давать.** Намерение давать (или включение благотворительности в финансовую программу) является знаком того, что человек задумывается о целях жизни. Их беспокоит вопрос «сколько необходимо» для них самих и их наследников. Люди, придерживающиеся этой позиции, имеют мотивацию давать больше.
- 4. **Личные соображения.** Многие люди исходят из личных соображений, являющихся, например, следствием знакомства с личностью, которую они уважают и которой восхищаются, или же ответом на призыв со стороны равного по положению человека.
- 5. **Отчётность.** Приняв на себя обязательство давать, люди стремятся структурировать действия по его осуществлению. Отчётность порождает уверенность в том, что это обязательство не забыто и остается в поле зрения; это приводит к систематичности даяний. Подобная непрерывность обеспечивает появление всё новой мотивации совершать благотворительные акты.

### Четыре основных барьера

Существует четыре основных барьера для совершения даяний. Хорошая новость: ни один из них не является непреодолимым.

- 1. Духовный барьер. Под этим подразумевается материалистическое мировоззрение вместо библейского, или же мирской склад ума и невнимание к вечным ценностям. Те, кто не понимают принципы обладания и распоряжения имуществом от Бога, менее склонны к тому, чтобы быть религиозными распорядителями. Или же они могут обладать недостаточной духовной зрелостью.
- 2. Эмоциональный барьер. Совершению актов благотворительности могут препятствовать два основных эмоциональных барьера: страх и отсутствие личной цели. Страх зачастую переплетается с отсутствием веры. Отсутствие цели в жизни означает плыть по течению или забывать о том, что необходимо совершить в течение жизни.
- 3. Практический барьер. Многие люди осознают вечный смысл даяния, но не имеют примера, которому они могли бы следовать, или не спешат осуществлять свои благие намерения. Они могут не обладать особым видением или лишь набожно обдумывают свою цель. К некоторым никогда не обращались с просьбой о даянии и не поощряли благотворительность.
- 4. **Барьер взаимоотношений.** У некоторых людей есть желание, средства и намерение давать, но они находятся не в том контексте, где мотивы к даянию были бы очевидны. Иными словами, их знакомые не совершают богоугодные действия, некому довериться и не с кем обсудить свое намерение давать.

Как профессионал Вы максимально подготовлены к оказанию помощи в преодолении практических барьеров и барьеров взаимоотношений. Однако Ваш пример может служить путеводной нитью в преодолении духовных и эмоциональных барьеров.