

Машина фандрайзинга Детской клинической больницы Святого Джуда

Детская клиническая больница Святого Джуда (St. Jude Children's Research Hospital, Мемфис, шт. Теннесси, 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.

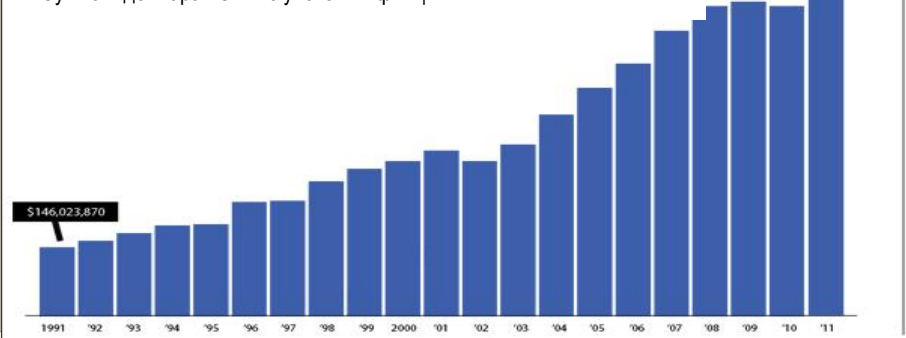
Безусловно, содержание большого штата фандрайзеров и проведение мероприятий для доноров требуют значительных средств, которые составляют 21% от суммы привлеченных пожертвований. Этот факт смутил журнал Forbes, который в ноябре 2011 года определил место клиники в двадцатке организаций, которые распоряжаются 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.

Пожертвования Детской клинической больнице Святого Джуда за последние 20 лет

Сумма в долларах США с учетом инфляции



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»).

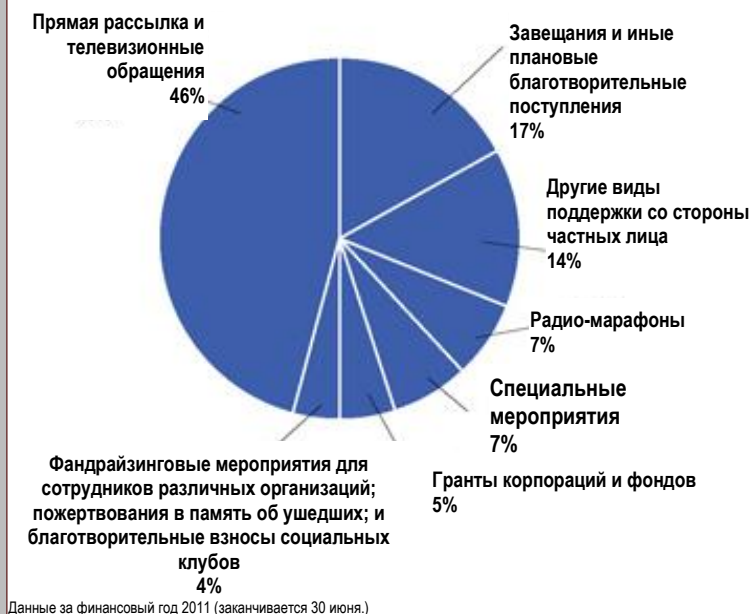
Фандрайзинговая деятельность клиники Святого Джуда включает самый широкий спектр мероприятий: гонки на трехколесных велосипедах для малышей, марафоны для любителей спортивной ходьбы, благотворительные радио/теле-марафоны, турниры по гольфу, показы мод, танцевальные вечера и многое другое. Более 1000 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.** Мэрилин Эддж (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 привлечь 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

Источники пожертвований в 2011 году

Всего: 698 411, 243 долларов США



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 Шэдыак (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 радио-марафонам 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 теле-марафоны, 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

<http://www.stjude.org>