

<http://sponsoring.front.ru/stat/how.htm>

КАК ПРОСИТЬ ДЕНЬГИ, НЕ ПАДАЯ В ОБМОРОК!

Руководство для сотрудников благотворительных организаций

и их добровольных помощников,

по сбору денег на благотворительные нужды!

Написано автором пособия "Правления от Лукавого"

Susan M.Scribner

"... Мне 42 года, я выросла в то время, когда в Америке насаждалось много негативной пропаганды против России. Меня "учили" бояться вашей страны и ее людей.

Во время учебных "боевых тревог" мы прятались под партами и в школьных убежищах, готовясь к тому, что придут русские и захватят нас. Подозреваю, что у вас происходило то же самое.

Но я почему-то всегда чувствовала, что проблемы существовали между нашими правительствами, но не людьми. Я знала, что мы больше похожи, чем различны.

Вот почему я так взволнована возможностью иметь честь работать с вами и быть полезной организации, которая помогает другим. Я всегда хотела посетить Россию и то, что я могу помочь, делает мой визит еще более значительным...

...Я рассказываю это вам потому, что надеюсь, это начало долгого и плодотворного партнерства и дружбы между нами. Думаю, это будет больше, чем просто соглашение об издании моих книг и семинары. Мне бы хотелось принести больше пользы. И для этого есть много способов..."

(из письма Сьюзен Скрибнер в Б.О."Невский Ангел")

Впервые я увидела эту женщину в июле 1994 года в Калифорнии. Она "влетела", как на крыльях, в Волонтерский Центр в Санта-Ане в воздушном развевающемся платье, везя за собой тележку с громадной стопкой своих книг.

Она мгновенно заполнила собой весь зал, и люди, работавшие в Центре, заулыбались, приветствуя ее бурно и радостно. В этот день она проводила в Центре семинар по фандрайзингу для директоров и менеджеров благотворительных социальных организаций округа Ориндж.

Это была Сьюзен Скрибнер. Она покорила меня с первой минуты. Я увидела в этой хрупкой женщине качества, которые редко совмещаются в одном человеке: острый, быстрый ум, артистичность, высочайшую культуру общения, уважение к людям, для которых она работала, и к их деятельности.

Ее семинар был как яркий, умный и полезный спектакль, заставляющий людей встряхнуться, задуматься, увидеть свои проблемы вполне разрешимыми. Участником этого спектакля становился каждый, в том числе и я, единственная русская, заговорившая вдруг совершенно уверенно по-английски об опыте фандрайзинга в России, о наших успехах и проблемах в том ключе, который задала она, с юмором, весело и спокойно. Я сама вдруг увидела как интересна и многогранна моя работа, как много мы уже смогли добиться и как много еще предстоит, как достаточно просто можно решить проблемы моей организации, если приложить некоторые усилия в совершенно определенных направлениях. Мне захотелось, чтобы мои коллеги из "Невского

Ангела" и других организаций тоже стали участниками такого семинара. В этот день я задумала организовать перевод ее великолепных книг "Как просить деньги, не падая в обморок" и "Правления от Лукавого", издать их на русском и провести обучающий семинар с участием Сьюзен для моих коллег в Санкт-Петербурге.

Прошел год, и идея моя реализовалась. В сентябре 1995 года Сьюзен приезжает в Санкт-Петербург для проведения семинара в "Невском Ангеле" и презентации своих книг. 60 лидеров неправительственных организаций смогут получить знания, опыт и заряд энергии для своей работы у Сьюзен Скрибнер. Спасибо Сьюзен!

Светлана Михайлова, исполнительный директор "Невского Ангела"

Благотворительное общество "Невский Ангел " благодарит:

- переводчика Елену Козовую, прекрасно осуществившую перевод книг С.Скрибнер;*
- переводчика Елену Яшину - контактное лицо при подготовке издания;*
- сотрудников и волонтеров, принимавших участие в подготовке книг к изданию и в организации семинара.*

О Сьюзен М.Скрибнер

Сьюзен Скрибнер проводит симпозиумы, консультации и обучение по всем видам финансового и организационного развития благотворительных организаций; сюда входит:

- Эффективное планирование финансового развития (фандрайзинг).
- Выполнение ежегодных и капитальных программ по фандрайзингу.
- Аудиторские проверки финансовой деятельности правления.
- Усовершенствование работы правления.
- Долговременное/стратегическое планирование.
- Стратегия общественных связей.
- Программы по вкладам.
- Развитие службы волонтеров.

Все оказываемые услуги предназначены для того, чтобы помочь благотворительным организациям усовершенствовать свое мастерство в области финансовой и организационной деятельности.

Сьюзен по заказам разрабатывает годовые, капитальные и планируемые на перспективу программы и оказывает помощь при их выполнении для сотен отдельных организаций и правлений. Кроме еще одного пособия *"Как просить деньги, не падая в обморок"* она написала множество статей, касающихся методов развития благотворительных организаций.

Еще до основания собственной фирмы в 1984 году, Сьюзен вела разностороннюю деятельность, разрабатывая ежегодные и капитальные финансовые планы, программы по вкладам. В прошлом она - исполнительный директор VIVA в Вашингтоне, отделения национального концерна POW и MIA в Южной Азии. Сьюзен служила в качестве директора по развитию в таких организациях, как Главный госпиталь южного округа Вашингтона, а также в других благотворительных организациях. Она занималась маркетингом для корпорации Мариати, общественными связями в других организациях. В прошлом Сьюзен - старший преподаватель Благотворительного центра в Лос-Анжелесе, где она вела работу по фандрайзингу и совершенствованию работы правлений.

В качестве преподавателя университета иудаизма, Сьюзен ведет обучение по развитию финансовой политики в соответствии с программой "МВА" по управлению благотворительными организациями. Она также ведет курсы по различным формам благотворительной деятельности в других университетах. Ее часто вызывают для подготовки и проведения конференций, в такие организации, как Институт Этики Джозефсона, Благотворительная Ассоциация Южной Калифорнии и Плановый Совет округа "Orange". Сьюзен - главный инструктор Центра благотворительных организаций, национальный инструктор "Goodwill Industries of America, Inc.", консультант инструктор благотворительного совета "Charitable Giving Council" округа "Orange", федеральной компании Лос-Анжелеса "Combined Federal Campaign", службы человеческих ресурсов в Лос-Анжелесе "Office of Human Resources" и т.д. Сьюзен была отобрана для службы в Президентских отрядах особого назначения "Hresidential Task Force" (для создания модели общественного/частного партнерства).

Сьюзен была членом таких организаций, как Национальная ассоциация развития больниц ("National Association for Hospital Development"), президентской комиссии по трудоустройству инвалидов, национальной ассоциации глухих и т.д. Она - добровольный дипломированный переводчик, дипломированный летчик и победитель трансатлантического воздушного перелета из Нью-Йорка в Лондон в 1969 году.

Клиенты Сьюзен - это медицинские учреждения, дома для престарелых, организации для трудоустройства инвалидов, общества покровительства искусству, женские приюты, школы, колледжи, службы по развитию самоуправления округов (комьюнити).

СУЩЕСТВО ВОПРОСА

"Экономический спад - лучшее оправдание за то, что мы не просим

денег сегодня, откладывая эту работу на потом."

В соответствии с социологическим опросом, в этой стране страх перед публичными выступлениями и обращением за деньгами стоит у людей на первом месте. На третьем - страх смерти. Это означает, что большинство скорее умрет, чем попросит денежной помощи. Не удивительно поэтому, что благотворительные организации переживают не лучшие времена!

Экономический спад - прекрасное оправдание за то, что мы не просим денег сегодня, откладывая эту работу на потом. Члены многих правлений и волонтеры с восторгом могли бы сказать (смущенно улыбаясь) "Мы не можем добыть денег. Их нет!" Неправда!

Члены правлений и сотрудники благотворительных организаций часто выражают удивление, когда узнают, что в 1991 г. благотворительным организациям было пожертвовано более 124 миллиардов долларов (124 000 000 000\$). Если у кого-нибудь спросить, откуда идут эти колоссальные суммы, ответ обычно такой - в первую очередь из "фондов", затем от "корпораций" и "частных лиц".

Здравый смысл подсказывает, что "фонды для того и создаются, чтобы отдавать деньги", а "у корпораций куча денег", следовательно, максимальные суммы поступают от них, не так ли? Вы опять ошибаетесь.

Согласно данным статистического управления США 82,7% из 12 миллиардов долларов пожертвовано благотворительным организациям в 1991г. частными лицами, фондами - 6,2%, корпорациями - около 4,9% и по завещаниям, доверенностям - приблизительно 6,2%.

Большинство людей будет удивлено, узнав, что общая сумма пожертвований благотворительным организациям, начиная с 1955 г., поднималась каждый год, даже в период рецессии (спада производства). В 1991 г., хотя средняя сумма пожертвований от семьи упала (с 978\$ в 1989 до 899\$ в 1991), более 69 миллионов семей сделали взносы. Как и на протяжении последних 30 лет, люди с низкими доходами отдавали на благотворительные цели больший процент их заработка, чем те, кто получал более высокую оплату, причем большинство великодушных жертвователей не понизили уровня своей активности в сфере благотворительности.

Корпорации, общественные и частные фонды, оказывая помощь благотворительным организациям, положили начало новым и очень перспективным программам. На первый взгляд, к ним проще обратиться за помощью, ибо таково их предназначение. Однако, фонды обычно оказывают лишь временную поддержку благотворительным программам (редко больше, чем в течение 2-х лет) или обеспечивают "начальное финансирование" для новых, имеющих особую срочность проектов и программ. В их намерения не входит оказание постоянной поддержки. Они нацелены на финансирование "пионерских" программ, в которых заложены новые концепции и учтены неотложные потребности общества.

Благодаря инфляции, структурным изменениям и объединениям фирм, пожертвования от акционерных обществ остаются сравнительно неизменными в течение нескольких

последних лет. Многие благотворительные организации игнорировали основной и важнейший принцип, лежащий в основе деятельности акционерных обществ. Эти общества, в основном занимаются бизнесом не для того, чтобы отдавать деньги! Они созданы для того, чтобы делать деньги.

Большинство благотворительных организаций приходит в акционерные общества с теми же предложениями, с какими они обращаются в фонды, ожидая, что опытное правление из заинтересованных акционеров "найдет для них деньги". Пример классической сделки: благотворительная организация с серьезными намерениями обращается к серьезному акционерному обществу с магическими словами: "Если вы дадите нам 30 тысяч долларов, мы внесем вашу корпорацию в нашу рекламу, вам просто повезет!" Хотя, вероятно, тяжело сопротивляться такому удивительно выгодному предложению, правда состоит в том, что большинство акционерных обществ могут сделать рекламу на более выгодных условиях и это большинство не занимается филантропией, так что - большое спасибо! Для того чтобы получать пожертвования от акционерных обществ, мы должны искать партнеров среди строительных корпораций. Но это - тема другой публикации.

ЧТО ДЕЛАТЬ ?

Многие благотворительные организации имели много трудностей с переходом от финансовой базы, основанной почти полностью на пожертвованиях, к созданию комплексных планов финансирования, которые включают различные методики привлечения денег, например за счет проведения благотворительных мероприятий - спортивных соревнований, концертов и т.п., обращений за пожертвованиями по почте, по телевидению, привлечению новых членов. Благотворительные организации должны делать все, что в их силах, чтобы создать широкую надежную базу для финансовой поддержки. Нет мелких дел, нет слишком больших амбиций. Многие благотворительные организации создают коммерческие структуры для финансирования своих программ, другие зарабатывают за счет распродаж и издания литературы. Партнерство между корпорациями и благотворительными организациями - явление распространенное. Уровень совместных усилий, направленных на благотворительную деятельность - всегда высок. Разнообразие ее форм удивительно и имеет особую важность.

Правление и сотрудники благотворительных организаций должны быть информированы о перспективах и методах развития их финансовой базы и нести за них ответственность. Многие из наших доноров стареют, а значит их денежные вклады сокращаются; однако, одновременно перед благотворительной организацией откроются новые возможности, если она направит свою деловую энергию на прием ценных бумаг, имущества и других не денежных пожертвований. "Кризиса финансирования не происходит" в большинстве благотворительных организаций. Доноры предпочитают оказывать помощь сильным организациям с солидными перспективами на будущее. Именно туда стекаются пожертвования. Долгосрочные планы всегда привлекательны, паника отталкивает. Некоторые организации, особенно с религиозным уклоном, добиваются успеха, собирая пожертвования "по крохам", другие полагают, что их доноры предпочитают жертвовать значительные суммы только раз в год.

Наши обеды с недожаренными курицами, переваренными бобами и утомительными речами, к счастью, в последние годы вызвали у многих доноров желание, не отказывая нам в поддержке, личного участия в таких мероприятиях не принимать; а те мероприятия, за которые доноры должны платить большие суммы денег, тоже не пользуются успехом (200\$ за место брать нельзя, 2000\$ за стол - тоже). Хотя такая форма работы раньше и

достигала цели, а время от времени и сейчас приносит плоды, она не способствовала широкому вовлечению общества в благотворительную деятельность.

Суть дела в том, что люди жертвуют больше денег, когда сами активно занимаются какой-либо работой. Благотворительные организации не могут больше полагаться на щедрость посторонних лиц для обеспечения ежегодного финансирования и осуществления специальных проектов. Чужие много денег не дают. Дают друзья. Основная цель благотворительных организаций - вовлекать в работу людей, а не только охотиться за деньгами. Не меньше, чем пожертвования нужна собственность. Мы должны рассчитывать на постоянную и растущую поддержку друзей. У благотворительных организаций больше шансов на успех, если они создают разнообразные планы финансирования всей деятельности, которые базируются на профессиональных возможностях, интересах и влиянии собственного правления и сотрудников и сочетаются с интересами и финансовыми ресурсами их будущих доноров. Планы, которые направлены на удовлетворение потребностей клиентов, не имеют права быть излишне экономными. Как сказал однажды преподобный Исаак: "Если вы беспокоитесь о деньгах, деньги это знают и никогда не потекут к вам". Эффективное финансирование возможно, если вы четко определите ваши задачи в зависимости от клиентов, а уже затем создадите план финансирования, который поможет решить эти задачи. Охота за деньгами - наихудшая ситуация, которую может создать для себя благотворительная организация; не исключено, что это приведет к дискредитации миссии организации и нанесет значительный ущерб клиентам.

Большинство организаций, желая быстро пополнить свои фонды, прибегает к популярной форме работы - рассылает подписные листы по почте. Беда в том, что листы, отправленные как по новым, так и по старым адресам не возвращаются и приносят положительный результат примерно в 1 % случаев. Обращения по телевидению не намного более эффективны. При этом на проверку оказывается, что самый плодотворный способ получить значительные суммы денег от людей - также и самый старый. Хотя нельзя дать стопроцентной гарантии, но отказать в деньгах проще и в письме или по телефону; и трудно сказать "нет" прямо вам в лицо! Ваши, труды не пропадут даром, если у предполагаемого донора не возникнет ощущения, что у него будут выпрашивать деньги каждые пять минут. Успешное обращение за помощью обеспечивает постоянную денежную поддержку, вовлекает людей в благотворительную деятельность и делает их вашими партнерами. Достижение успеха при сборе пожертвований требует разработки предварительного плана. И очень серьезной разработки.

90% капиталовложений запланировано заранее. Нужно не более 10 минут, чтобы попросить у кого-нибудь денег. Но могут потребоваться месяцы или годы для проведения исследований, которые в состоянии превратить предполагаемый незначительный вклад в солидное пожертвование. Работа по финансированию организации в обязательном порядке должна быть основана на взаимных интересах; у вас есть что-то, в чем нуждается донор, и у донора имеется нечто, необходимое для вас. Когда состоится обмен между вами, он может сотворить чудо для каждого из участников.

С ЧЕГО НАЧАТЬ?

Первая проблема, с которой часто сталкиваются благотворительные организации, состоит в том, что не удается четко сформулировать, почему они просят деньги! Задайте вопрос 15 членам правления и служащим, собравшимся в комнате, зачем им нужны деньги и вы получите самые разнообразные ответы. В благотворительных организациях должны иметь

ясное представление о том, какие задачи они пытаются решить, кого эти проблемы затрагивают, и какие решения собираются найти в результате.

Внесение заранее предложения целой серией различных доводов или утверждений могут привести правление и служащих к согласию относительно целей их деятельности. Создание таких предложений не представляет труда и должно послужить инструментом, который привлечет доноров к работе, при этом отпадает необходимость приспособливаться к ним.

ВНОСИТЕ ВАШИ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Упражнение 1.

Участники: Все члены правления, руководящие сотрудники, волонтеры.

Необходимые инструменты: Бумага многоразового использования и маркер.

Время: Зависит от размера организации. В основном собрание занимает несколько часов.

Организатор: Председатель комитета, директор по развитию или постороннее лицо (лучше, если организатор сможет вести собрание и не вступать в дискуссию)

ШАГ 1. СОСТАВЛЕНИЕ СПИСКА ПЕРВООЧЕРЕДНЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Попросите участников собрания определить потребности организации. Защитите их на бумаге или доске. Скорее всего, в них войдут такие пункты, как заработная плата, транспорт, здание, материалы, складские помещения, общественные связи и стоимость работ.

Урок первый: Ничего такого не нужно. Все это относится к будущим решениям. Ха-ха!

Объясните участникам, что у самой организации потребностей нет. Они есть у ее клиентов. Два слова сотрудники должны исключить из своего лексикона навсегда: "Мы нуждаемся!" Доноры дают деньги не нам. Они предоставляют их для наших клиентов. Но сперва мы должны объяснить им, для чего эти деньги нужны.

Вернитесь к вашему списку потребностей. Обсудите каждый пункт, чтобы выявить реальные нужды. Например, предположим, что в списке есть такие пункты, как "транспорт" и "здание". Обсуждение должно протекать следующим образом:

- Транспорт - прекрасное решение проблемы, а в чем сама проблема?
- Проблема состоит в том, что у нас нет транспорта.
- Это не проблема, а отсутствие решения. У кого есть проблемы, которые транспорт может решить?
- У наших клиентов.
- Правильно! А в чем они состоят?

- Они не могут добраться до нужного места.
- Что же делать? (Это великие слова, используйте их как можно чаще).

После этого, очевидно, начнется обсуждение *реальной проблемы*, а именно: расстояние препятствует людям добираться до службы, или человек, живущий в отдаленной местности, не в состоянии получить медицинскую помощь и даже может из-за этого умереть. Вот причина, по которой люди и организации будут оказывать денежную поддержку и станут участвовать в работе. Транспорт - великое *решение* этой проблемы. Теперь понятно, что нужен дежурный автобус. Однако решение еще не есть выход из положения. Пока что мы должны формулировать проблемы, стоящие перед нашими клиентами. Мы обязаны говорить правду.

"Здание" - также РЕШЕНИЕ.

"Нам нужно здание, потому что у нас его нет", - такая формулировка неприемлема. Если нужен реабилитационный центр для наркоманов или приют для жертв домашнего насилия, здание поможет спасти жизни людей, предупредить преступление или получить образование. Музей сохраняет творения человеческого гения и предоставляет колоссальные возможности для просветительской работы. Здание - путь для решения проблемы. А не сама проблема.

Обсудите каждое решение, занесенное в ваш список, чтобы уточнить, в чем клиент, а не организация нуждается. Обрисуйте проблему так, словно вы обсуждаете ее с человеком, который никогда не слышал ни о ваших клиентах, ни об их нуждах.

ШАГ 2. ОБСУДИТЕ ВСЕ ПРЕДЛОЖЕННЫЕ РЕШЕНИЯ

Доноры имеют право знать, что их деньги будут использованы на важные дела. Нечего и думать, что они понимают проблемы, с которыми ежедневно сталкивается организация. Эти проблемы нужно сформулировать. Их надо подразделить по степени значимости. Таким образом, будет создан список решений. Коль скоро вы определили решения, нужно задать целую серию вопросов и ответов на них. В общих чертах они сведутся к следующему:

- Какую проблему вы собираетесь решить?
- Кто обременен этой проблемой?
- Какое решение вы предлагаете? (автобус? здание? программу?)
- Какие результаты это принесет?
- Почему именно вы должны этим заниматься?
- Какова общая стоимость программы?
- Особые требования.
- Что это принесет мне (донору).

Выберите одно из решений, например, автобус или программу, и обсудите его в коллективе.

Одна из возможных программ по борьбе с неграмотностью

благотворительной организации "XYZ"

Проблема: Женщины, не умеющие читать, не могут претендовать на хорошую работу; у них серьезные экономические трудности и т.д.

Кого она затрагивает: 4,5 тыс. женщин старше 18 лет в Лос-Анжелесе неграмотны (демографическая и другая специальная информация имеет особую важность).

Решение: Передвижная школа в фургоне (автобусе) позволит охватить этой программой 300 женщин в месяц (опишите программу).

Результат: Предполагается, что по завершении программы в течение первого года 2.200 женщин овладеет грамотой на 75%, а, следовательно... (разъясните).

Почему вы и только вы имеете право осуществлять эту программу: Организация "XYZ" проводила в жизнь программы по борьбе с неграмотностью в Лос-Анжелесе в течение 20 лет. В результате более 14 тыс. человек научились читать.

Общая стоимость: Больше 30.000\$. 2.200 женщин овладеют грамотой на 75%. Особое замечание: Данные будут меняться в зависимости от того, какие средства вы будете запрашивать у частных доноров.

Что это принесет мне (донору): Эта графа тоже будет меняться в зависимости от потребностей доноров: некоторые люди хотели бы, чтобы их имена были отмечены на мемориальных досках, а другим достаточно испытать чувство внутреннего удовлетворения!

Заметьте и помните постоянно, что сконцентрировать внимание нужно не на благотворительной организации или передвижной школе-фургоне, а на клиенте! Организацию вообще нецелесообразно упоминать пока идет обсуждение. Однако большинство предложений их авторы начинают с похвал великим достоинствам своей организации и подчеркивают тот факт, что она много лет занимается именно этими делами и т.д. и т.п. Кому какое до этого дело? История вашей организации не имеет никакого значения до тех пор, пока вы не убедили донора, что у ваших клиентов есть проблема, которую надо решить, и что вы знаете, в общих чертах, как это сделать. Вот тут-то и объясните, почему вы справитесь с этой задачей лучше, чем кто бы то ни было.

Если ваша благотворительная организация занимается вопросами искусства, постарайтесь заменить слово "проблема" словом "положение". В конце концов, никто не умрет, если музей не будет построен, но ведь музеи, и вообще искусство являются неотъемлемой и важной частью нашей жизни. Никогда не забывайте, что если бы все благотворительные организации могли получить все деньги, в которых они нуждаются, решить все свои проблемы и отойти от дел, они бы так с удовольствием и сделали. Но что бы случилось с нами без новых творческих достижений, выставок, охраны памятников культуры, которой занимаются художественные организации?

Для хранения всех материалов организации (предложений, речей, писем, брошюр и т.д.) используются папки. Если в вашей организации много программ, у вас будет много папок. В основном, они имеют хождение только внутри организации.

У многих организаций есть только одна проблема, но бесчисленны варианты ее решения. Например, проблема защитить женщину, которая подверглась насилию. Одним решением может стать создание приюта для таких женщин, другим - программа защиты от насилия вообще. Одна и та же основная проблема может быть отражена в документах всех папок организации. Только ее решение будет разным.

ШАГ 3. РАЗДЕЛИТЕ ВАШИ РЕШЕНИЯ НА ДВЕ КАТЕГОРИИ

Не трудно собрать в папку документы по таким решениям, как транспортные средства и здания. Очень трудно составить папку по их оперативной стоимости. К несчастью, любая оперативная работа не вызывает особого воодушевления коллектива! Когда вы проверите по списку ваши решения, разделите их на две категории; первая - те решения, которые наглядны (например, "здание"). Это - так называемый "легкий случай". Вторая - ненаглядные решения, образно говоря, "тяжелый случай".

По первому списку в силу его наглядности можно получить пожертвования от фондов, целенаправленные взносы от частных лиц и акционерных обществ и специальные гранты. Для того чтобы добыть деньги, нужно обратиться с просьбами или предложениями к указанным юридическим и частным лицам. Эти решения, в основном, легче финансировать за счет *ограниченного* круга доноров, так как продемонстрировать их последним не вызывает затруднений. Конкретные деньги пойдут на покрытие конкретных затрат по проектам.

Другой список должен состоять из тех статей расходов, которые нуждаются в неограниченном круге источников финансирования: это - доходы от различных мероприятий, от разосланных по почте подписных листов и коммерческих предприятий; в такого рода пожертвованиях люди участвуют не спрашивая, на что именно будут потрачены деньги. Эти методы финансирования требуют времени, участия волонтеров и, в основном, более трудоемки и утомительны, но с их помощью можно создать финансовую базу на будущее и получить более весомые вклады.

ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ

(пример)

Легкий случай

(ограниченный круг источников

финансирования)

Фургон (автобус и т.п.)

Образовательная программа для молодежи

Образовательная программа для взрослых

Тяжелый случай

(неограниченный круг источников

финансирования)

Страхование

Накладные расходы

Увеличение заработной платы

Обучение

Покупка компьютеров

Общий итог: 350 тыс.\$

Общий итог: 145 тыс.\$

Комитет развития или специальная группа, должна заняться проверкой и оценкой самых разнообразных способов привлечения денег в фонд организации, чтобы разработать уникальный годовой план сбора средств (фандрайзинг); он должен опираться на ваши силы и возможности (некоторые благотворительные организации удачно справляются с проведением различных мероприятий, у других это получается хуже и т.д.).

ШАГ 4. ИЗЛОЖИТЕ НА БУМАГЕ ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ КАЖДОГО РЕШЕНИЯ, ЗАНЕСЕННОГО В ГРУППУ "ЛЕГКИЙ СЛУЧАЙ"

Разделитесь на небольшие группы. Подготовьте основные характеристики для всех решений и пусть каждая группа представит свои доводы для их проверки и окажет помощь людям.

Соберите свои записи (на бумаге многоразового использования) и закончите собрание!

Как только основные характеристики определились, кто-нибудь должен дать их развернутое описание и вернуть его в группу для создания окончательного варианта. Обычно такое описание не занимает больше, чем несколько страниц (в зависимости от сложности программ). Необходимо сделать дополнительный экземпляр, в который войдут все решения организации, для передачи его лидерам местной общины. Они, зная ваши возможности, и выполненные ранее работы, могут предоставить вам средства на осуществление ваших решений. Папки с описаниями нужно хранить и, при случае, целенаправленно использовать.

Например, если в вашей благотворительной организации много описаний с решениями, вам понадобится целый день для сообщения о них донору. Кому нужно все это выслушивать? В идеале, вам следует подобрать то решение, которое с вашей точки зрения, вызовет у донора самый значительный интерес. Вы хотите получить пожертвование от фонда? Найдите соответствующую папку с нужным решением и, с учетом назначения фонда, выстраивайте свою линию поведения. Один из волонтеров будет выступать с речью? Отберите папку, где есть описание решения, интересное для аудитории. Используйте описания при составлении подписных листов, отправляемых по почте. Папки с описаниями решений имеют множество различных применений!

Запомните несколько правил для составления описаний:	
Обращайте внимание на	Не упоминайте (не применяйте)
Клиентов	Вашу историю
Людей	Ваши нужды
Перспективных доноров	Предположения
	Специальную технологию

Описания решений помогут вам избежать риторики. Благотворительные организации не могут решить все проблемы в мире. Программа по борьбе с неграмотностью организации "XYZ" не научит ВСЕХ людей читать. Она обучит этому некоторых. Все, что в наших

силах сделать - это определить проблему, с которой нас столкнула жизнь, и сосредоточиться на ее решении.

Как только правление, сотрудники, волонтеры смогут правильно сформулировать и подробно охарактеризовать свои решения, перед вами откроется множество новых возможностей, так как люди, фонды, акционерные общества будут точно знать, что вы делаете и для кого! Это самый ответственный шаг в ваших действиях, направленный как на привлечение людей, которые поддержат ваши усилия, так и на получение денежной помощи.

ОБРАЩЕНИЕ С ПРОСЬБАМИ К СООТВЕТСТВУЮЩИМ ЛЮДЯМ

Как только вы определитесь, с какой целью будете обращаться к людям, начинайте это делать систематически, выбрав те фонды, акционерные общества, частных лиц, которые, по вашему мнению, разделяют интересы организации.

- Все не станут входить в ваши дела. Вы должны найти определенные "мишени" - группы людей, которых можно привлечь на свою сторону.
- Немногие люди помогают лишь одной благотворительной организации. Большинство поддерживают различные общества милосердия.
- Большинство людей имеет собственную ориентацию и пристрастия. Если люди уже связаны с каким-либо делом, по всей вероятности, они будут помогать тем организациям, которые также участвуют в этом деле. Главная причина, по которой они не помогают вашей организации, заключается в том, что вы их об этом не просите.
- Нет такого понятия, как "общество". Есть определенные люди в этом обществе, которых надо выделить и к которым необходимо постоянно искать подход. Громогласное обращение или требование, предъявляемые к обществу в целом, - пустая трата времени.

Успешное финансирование ваших программ зависит не от "качества" доноров. Лучших результатов вы добьетесь, если у вас будет 20 солидных, щедрых доноров, а не 200 скупцов, ни один из которых не пожелает поделиться даже самой малостью.

Каждая благотворительная организация должна определить собственную группу перспективных доноров, от которой можно ежегодно получать постоянные или специальные пожертвования. Процесс подбора потенциальных доноров необходимо проводить все время, и в него нужно вовлечь весь персонал, членов правления, клиентов, волонтеров, прежних доноров, иначе говоря, всех людей, которые хорошо знают организацию и выражают к ней участие.

ВЫЯВЛЕНИЕ НУЖНЫХ ДОНОРОВ

Кто участвует: все члены правления, ведущие волонтеры, доноры, близкие к организации.

Необходимые материалы: бумага многоразового использования и маркеры.

Время: около часа.

Организатор: председатель комитета развития, его директор, исполнительный директор

или член правления.

В первую очередь необходимо определить ваши финансовые задачи и отобрать соответствующие решения, чтобы участники сконцентрировали свои мысли на том, зачем это делается.

- Вырвите из блокнота страницу и в середине ее начертите три концентричных окружности. Рисунок похож на мишень!

- Начните с центра мишени. Попросите участников определить тех частных лиц, учреждения или группы, которые известны вашей благотворительной организации лучше всего. Назовите людей, которые склонны делать пожертвования (при этом вовсе не обязательно, чтобы большая часть пожертвований поступала от большинства этой группы). *Это будут, вероятно, члены правления, сотрудники организации, их семьи, прежние доноры, бывшие сотрудники и т.д.*

- Объясните участникам, что этот внутренний круг изображает сегодняшнюю сферу доноров, осуществляющих ваше финансирование (в нее вошли представители разных групп). Эти люди знают вас лучше, чем кто бы то ни было, и хотят вам помочь. Цель устроенного вами мозгового штурма заключается в том, чтобы определить ДРУГИХ - то есть новые потенциальные группы или частных лиц, которые могут войти во внутренний круг.

- Затем перейдите ко второму кругу и определите группы или частных лиц, которые сегодня с меньшей охотой согласятся поддерживать вашу организацию (пока они знают вас недостаточно хорошо), но они ищут с ней контакты. *К их числу, вероятно, можно отнести доноров подобных благотворительных организаций (они уже поняли выгоду сотрудничества), местных бизнесменов и акционерные общества, местные фонды, некоторые церкви, определенные профессиональные ассоциации, союзы, общества защиты животных (львов, лосей и т.п.).* Участники должны очень внимательно подойти к вопросу о том, какие цели они наметили, и кто именно будет способствовать достижению этих целей (далеко не все общественные организации проявят интерес. Но кого все-таки удастся привлечь?). Избегайте обращаться ко всем без разбора. Финансирования по телефонной книге не осуществишь.

- Наружный круг должен включать тех, от кого мало шансов получить пожертвования. *Многие благотворительные организации включают в этот круг национальные фонды и корпорации, а также федеральные и государственные агентства вкупе с людьми, которые ненавидят собственную работу.* Это тот круг, с которым вы не хотите иметь дела. Поэтому, если кто-то предложит вам обратиться в одну из тех национальных корпораций, которая занесена в ваш наружный круг, поблагодарите и откажитесь!

В конце обсуждения в каждом сегменте соответствующего круга должны быть указаны определенные категории частных и юридических лиц, с которыми фирма намерена или не намерена сотрудничать. Для каждой благотворительной организации это будут разные лица. Объясните участникам, что их задача на будущее - подбирать имена и названия организаций, которые можно включить в соответствующий круг мишени!

СПИСКИ, СПИСКИ, СПИСКИ ... ПОИСК ПРОДОЛЖАЕТСЯ!

Составление списка - это запись в него тех имен доноров и названий организаций, которые вы определили. Это второй шаг в поиске доноров. Отложите списки тех людей и

организаций, которые отнесены к внутреннему кругу - это сделать нетрудно. Ваша задача теперь состоит в том, чтобы составить максимальное количество списков по второму кольцу. Эти "квартирные списки" (названы так потому, что в них занесены обычно имена и адреса) должны поступать к вам и от тех ваших друзей, которые понимают ваши нужды и хотят помочь. Им нужно рассказать, что это за списки. Для этого можно встретиться индивидуально с вашими постоянными донорами, друзьями, волонтерами (и теми, которых вы взяли на заметку как потенциальных волонтеров). Этот процесс потребует времени и мягких (а иногда и резких) напоминаний о времени встречи.

ЧТО СТОИТ ЗА СЛОВАМИ "ИМЯ"?

Поиск доноров и получение сведений о них - одно из самых главных условий эффективного финансирования (фандрайзинга). "Квартирные листы" сами по себе совершенно бесполезны. Даже имея адреса доноров, вы едва ли сумеете найти к ним подход, "не вооружившись" заранее. Необходимо собрать большое количество дополнительной информации, чтобы встреча увенчалась успехом.

УЗНАЙТЕ ВСЕ, ЧТО ВЫ ХОТИТЕ УЗНАТЬ

Начните с того, что определите какие, с вашей точки зрения, сведения вы должны иметь о потенциальном доноре, прежде чем обратитесь к нему за деньгами. Заведите карточку (или компьютерную форму) на каждого будущего донора. В любой благотворительной организации будет свой перечень требуемой информации (в зависимости от профиля ее деятельности).

Самые распространенные пункты этого перечня:

Имя и т.д. и отношения с вашей организацией (если она есть).

Каким бизнесом занимается.

Семейное положение.

Финансовые ресурсы и/или потенциальные контакты (возможности).

Особые интересы.

Какие делал пожертвования раньше.

Церковные и светские связи.

Каким образом лучше организовать встречу.

Какую сумму имеет смысл просить.

Кого лучше всего направить на эту встречу.

В какое время удобнее организовать встречу.

Какую пользу принесет сотрудничество донору.

Источник этой информации.

СОБРАНИЯ "ОХОТНИКОВ ЗА ДОНОРАМИ" - СОБЫТИЕ НЕОРДИНАРНОЕ

Согласно широко известному закону, четыре человека из тех пяти, к которым вы обратитесь за помощью, вам откажут. Численность потенциальных доноров каждой благотворительной организации намного превышает количество пожертвований, которые она получит от них.

Самый эффективный путь собрать информацию об интересующем вас доноре (или составить "квартирный список") - организовать серию встреч или мозговых штурмов, пригласив на них друзей организации, включенных во внутренний круг. Эти собрания "охотников за донорами" часто приносят "большую добычу", так как позволяют выявить широкий круг самых разнообразных потенциальных доноров.

На каждом таком собрании должно присутствовать от 8 до 10 человек, хотя иногда встречи проводят "с глазу на глаз" (если это необходимо). Хорошо, когда участники знают друг друга или чувствуют себя в этой среде комфортно.

Цель собраний - определить и получить информацию о новых источниках финансирования (фандрайзинга).

Приглашать на такие собрания нужно с открытым сердцем. Лучше всего прийти и откровенно сказать, что вы занимаетесь поиском новых людей и организаций, которые разделяют ваши взгляды и согласны помочь в выполнении вашей миссии. Пригласить людей на встречу и не ввести их в курс дела — значит совершить ошибку. Большинство благотворительных организаций, собирая людей, просят захватить с собой записные книжки с телефонами, информацию о членах клубов, в которых они состоят, адреса деловых партнеров и ... чувство юмора!

Атмосфера, как на любой дружеской встрече, должна быть теплой и открытой. По вечерам собираться лучше, чем днем и тогда завершить дело можно за пару часов. Самое удачное место для таких собраний - чья-нибудь квартира. Застолье всегда помогает.

- Встречу полагается открывать члену правления или волонтеру, которые должны *коротко* изложить цели организации, пояснить, в чем состоит ее миссия и в каком финансировании нуждается. Особое внимание нужно уделить клиентам организации и объяснить, какую пользу она им приносит.
- Затем, директор, занимающийся вопросами развития, или любое другое лицо, на которого возложена обязанность провести кампанию по сбору финансовых средств, обязан разъяснить цели собрания, финансовые задачи и рассказать о потенциальных донорах, отобранных организацией. Участники встречи должны понимать, как будет использована информация (очень осторожно!) и что она - абсолютно конфиденциальна. Людям нужно разъяснить, что им не придется просить друзей жертвовать деньги (и это почти правда!), напротив, организация ищет людей, предприятия, объединения, которые сами ХОТЕЛИ БЫ участвовать в их благотворительной деятельности.
- Карточки, заведенные на каждого потенциального донора, должны быть под рукой, чистые бланки этих карточек, куда можно занести новые имена, - тоже. Когда рассеется первоначальное чувство неловкости, участники встречи, за редким исключением, примут участие в разговоре, начнут обсуждать потенциальных доноров, и вскоре среди последних выделятся определенные лица, которые представляют интерес для организации. Преимущество группового обсуждения состоит в том, что будет называться не только

много новых имен, но и в том, что участники совместными усилиями соберут материал для заполнения учетных карточек потенциальных доноров.

Иногда полезно пустить по кругу частично заполненные карточки и попросить отметить своими инициалами те из них, где указаны имена людей, с которыми участники встречи дружат (чаще всего человеку, который имеет обширную информацию о доноре, легче пойти к нему и попросить денег, но не подталкивайте никого на этот шаг, просто определите, кто кого знает - и пока наберитесь терпения!)

- Полученную информацию необходимо занести в учетные карточки доноров. Все карточки должны храниться в организации, доступ посторонних к ним недопустим.

Встречи "охотников за донорами" нужно проводить регулярно, в них должны принимать участие все друзья организации, группы, связанные с нею и доноры. Безусловно, эти встречи - один из самых эффективных путей для поиска потенциальных покровителей и помощников для любой благотворительной организации.

ДРУГИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ВЫСТУПИТЬ В РОЛИ ДЕТЕКТИВА

Все члены внутреннего круга организации - члены правления, волонтеры, тесно связанные с ними доноры, сотрудники и т.д. - должны заниматься поиском и изучением потенциальных доноров.

Небольшие домашние исследования очень полезны! Узнавайте о будущих донорах, кто член какого клуба, где работают жены, кто собственник пакета акций в определенной компании, каким банком пользуются, в какую церковь ходят, к какой группировке принадлежат и т.п. Вы можете завязать множество связей в вашем собственном дворе, попробуйте и увидите! Каждую группу потенциальных доноров нужно детально обсудить. Сотрудники благотворительной организации, ее друзья, волонтеры должны придумать, как они, сделавшись "детективами", могут собрать полезную информацию. Например:

Доноры аналогичных организаций: Эти благотворительные организации не отправят вам по почте свой пустой лист. Однако ваша организация должна числиться в этих листах, чтобы получать их рекламные документы (newsletters) и годовые отчеты. Иногда, по ошибке, которая для вас имеет особую ценность, они могут обнародовать имена своих доноров, но беда в том, что они не сообщат ни их адресов, ни номеров телефонов.

Местные акционерные общества: Кто-то из членов правления или руководящих сотрудников организации может оказаться членом местного коммерческого совета и тогда, при желании, вы найдете в нем друзей. От акционерных обществ требуется предоставлять туда список их пожертвований. Но достаньте копии служебных писем, если сможете. Найдите полезные связи. Помните, большинство акционерных обществ не имеет какой-то определенной политики в сфере благотворительности (в отличие от фондов). Начинайте строить с ними отношения сверху, а не снизу. Напишите имена директоров обществ на учетных карточках и показывайте их всем, пока не найдете человека, который поможет открыть к ним дверь.

Общества любителей животных: В случае удачной домашней встречи "охотников за донорами" вы сможете составить предварительный список общественных и государственных обществ любителей животных и сблизиться с такими, например, как Клуб любителей львов, лосей и т.п. Определите, какие знания они бы хотели приобрести, чему пожелали бы научиться. Не навязывайтесь к ним с разговорами о вашей

организации, не просите денег. Кому это интересно? Предложите им такое, о чем они сами ЗАХОТЯТ узнать!

Местные фонды: Наладьте контакты с местной фондовой информационной библиотекой (большинство общин и районов такую имеет). Проверьте их справочники. Не забудьте обратить внимание на указанные там семейные фонды, которые часто игнорируют. ПРОСМОТРИТЕ все ксерокопии, которыми обычно располагают многие библиотеки, и вы найдете легкий и доступный путь к изучению соответствующих благотворительных фондов.

Богатые люди: В особый список должны быть занесены местные "денежные тузы", которые есть в каждой общине! Вы найдете их имена в газетах, "голубых книгах", колонках светской хроники. Попробуйте сблизиться с теми, кто, как вам кажется, может быть заинтересован в вашей работе.

Изучите каждую отобранную вами группу и постарайтесь тем или иным путем узнать их имена и адреса. Удачная "охота на доноров" требует времени, но ваши труды не пропадут даром. Занимайтесь этим непрерывно в течение года.

Как найти людей, о которых вы слышаны, но не имеете достаточно данных, чтобы узнать их адреса? Запишите их имена и фамилии на карточку и носите ее с собой. Одна из лучших пословиц, которую вы должны помнить, гласит "Вы всегда в двух шагах от того, кто вам нужен". Не расставайтесь с карточками и спрашивайте об этих людях всех вокруг. Безусловно, вы найдете человека, которому знакомо интересующее вас имя.

Как только вы начали составлять списки и заполнять карточки (а существует правило: не входите в контакт с донором до тех пор, пока собранная о нем информация не занесена на карточку), разделите доноров на две категории; первая - те доноры, у которых вы будете просить деньги; вторая - люди, способные заинтересоваться делом, которое вы собираетесь им представить.

Вашей организации нужно разработать политику, определяющую, каким образом ваши сотрудники и волонтеры должны действовать, чтобы добиваться пожертвований той или иной ценности. Например, не рекомендуется просить больше 300 долларов в подписных листах, рассылаемых по почте. При личной встрече можно повысить сумму до 500 долларов. У некоторых организаций более высокие лимиты, зависящие от их предыдущей практики. Каждая благотворительная организация имеет право создавать собственные стандарты и методы, но никогда нельзя забывать, что проще всего сказать "нет" по телефону или в письме.

НУ А ТЕПЕРЬ ВЫ ГОТОВЫ ПРОСИТЬ ДЕНЬГИ?

Итак, вы определили, почему ваши клиенты нуждаются в деньгах и у кого, по вашему мнению, их можно попросить. Ну, а просить-то теперь вы готовы?

Вероятно, нет. Однако именно это недостающее звено в цепи ваших будущих действий является самым необходимым и имеет первостепенное значение для всего процесса. Кто отважится пойти и просить? Как открыть чужие двери?

Многие благотворительные организации в начале своей деятельности некоторое время активно не вовлекали правление в хлопоты по финансированию. В результате, многие члены правления полагали, что их работа ограничивается разработкой политики и

составлением программ, а финансовое обеспечение последних возлагали на исполнительного директора или директора по развитию.

Создать правление, состоящее из богатых людей, - опасное решение, так как такое правление может оказаться непродуктивным и не избавит организацию от проблем. В правлении должны сотрудничать самые разные люди. Иметь в составе правления богатых людей - хорошо, но привлекать туда только толстосумов, у которых нет энтузиазма к работе и ясного взгляда на вещи, - не выход из положения; надо помочь правлению понять его жизненно важную роль в работе организации и дать членам правления необходимые инструменты для этой деятельности.

Самая большая трудность, с которой мы столкнемся

- это наш собственный привычный и вечный страх.

СПРАВЬТЕСЬ СО СТРАХОМ, ПРЕЖДЕ ЧЕМ ПРОСИТЬ ДЕНЬГИ

Упражнение № 3

Участники: Все члены правления и ведущие волонтеры.

Необходимые материалы: Бумага многоразового использования и маркеры.

Время: Один час.

Организатор: Человек, обладающий чувством юмора и артистическими способностями!

СОДЕРЖАНИЕ

- Почему люди делают деньги?
- Кто лучше всего подходит на роль просителя?
- Что удерживает нас от обращения за денежной помощью?
- Победите свой страх!

ШАГ 1. ПОЧЕМУ ДОНОРЫ ЖЕРТВУЮТ ДЕНЬГИ?

Спросите у участников: *"Почему люди жертвуют деньги?"*

Занесите ответы на бумагу (*чаще других встречаются ответы: "это доброе дело", "из-за налогов", "чтобы увековечить собственное имя", "из чувства вины" и т.д.*).

При обсуждении этих ответов подчеркните, что все они правильные, что люди жертвуют деньги по разным причинам, а большинство еще и многим организациям.

Но суть проблемы в том, что в интересах фандрайзинга мы должны сосредоточиться на тех причинах, которые принесут взаимную выгоду обеим сторонам. У нас есть что-то, в чем нуждается донор (возможно, он стремится сделать "доброе дело"). Наша цель - раскрыть его тайные мысли и понять, что он хочет выиграть для себя самого, когда дает

деньги. Не зная этого и не умея заинтересовать донора, мы превращаемся в нищих, вымаливающих копейку!

Напишите слово ПРОСЬБА на том же листе с ответами.

Вот он - главный побудительный стимул, по которому люди жертвуют деньги! Обратите внимание - основная причина, по которой наша организация сейчас не получает денег, заключается в том, что мы их не просим!

Люди будут делать все, чтобы только не просить денег; если вы будете прятаться в приемной, нахлобучив на голову бумажный мешок, конечно, вам не удастся обратиться с просьбой о пожертвовании. А если станете ждать, когда кто-то сам соберется налаживать отношения с вашей организацией, то зря потеряете время. Само собой разумеется, так денег не просят. И финансирования вам не видать, как собственных ушей!

Просить деньги - значит смотреть человеку прямо в глаза и повторять слова "ДОЛЛАРЫ" и "ЧЕКИ". Пусть группа несколько раз произнесет эти два слова вслух.

Следующее трудное дело - помочь участникам встречи определить - кто лучше других сумеет попросить денег!

ШАГ 2. ПРИКАЗ - НЕ ВЕШАТЬ НОСА. КТО ЛУЧШЕ ВСЕХ СПРАВИТЬСЯ С ПОРУЧЕНИЕМ И ПОПРОСИТ ДЕНЕГ?

Опишите участникам встречи следующую ситуацию. В городе появился новый банкир. Нам бы хотелось попросить у него денег. Ответы нужно записать столбиком (под вопросами):

- Кто может позвонить банкиру, дождаться ответного звонка и попросить о встрече?

Друг - родственник и т.п.

- Друзей его мы не знаем. Кто следующий?

Важное лицо - другой банкир, бизнесмен того же ранга.

Нет друзей, нет "шишек"... к кому в нашей организации мы можем обратиться? Кто, благодаря своему положению, пользуется у нас самым большим авторитетом?

Председатель правления.

Организатору нужно продолжить список в следующем порядке:

Члены правления

Исполнительный директор

Директор по развитию (если он есть, если нет - все равно запишите)

Консультант (если он есть, если нет - все равно запишите).

Для участников должно быть ясно (подчеркните это), что перед влиятельным родственником, другом - двери распахнутся сами собой. Чем ниже по списку находится будущий проситель, тем меньше денег он получит.

В последнюю очередь надо прибегать к помощи консультанта. Их время оплачивается, и они могут сбежать с делового ленча через 10 минут.

Чего бы вам ни пообещали, это уже есть у вас самих. Некоторые консультанты говорят, что найдут для вас новых доноров. И не помышляйте об этом. Сколько раз они могут появляться в фонде "АВС" или у мистера "Х" С САМЫМИ ЛУЧШИМИ ИДЕЯМИ?

Директорам по развитию также платят за то, что они просят, надо остановиться на исполнительном директоре? Немногие из них работают на поприще благотворительности ради денег, но иногда их положение в организации может вызвать подозрения у потенциального донора.

Остается довольно большое число людей, которые занимают в организации особое положение и которые лучше всего справятся с задачей, - это волонтеры.

Не имеет значения, что уполномоченный сотрудник организации или консультант проявили бы все свои способности, выполняя эту миссию, только волонтеру пожертвуют самые большие суммы, ибо он, не жалея времени будет добиваться результата, а время - самая ценная вещь на свете. Волонтеры будут выполнять поручение по зову сердца, а не потому, что им за это платят.

Нужно постоянно "заглядывать под каждый куст", чтобы не проглядеть друга волонтера, перед которым распахнется дверь донора. Сотрудники благотворительной организации, возможно, готовы были бы душу заложить ради дела, но, зачастую, их усилия оказываются напрасными. Чем ниже по списку находится кандидат, тем меньше денег он сумеет раздобыть, тем труднее ему будет попасть на прием к нужному человеку.

Чаще всего именно перед другом распахиваются двери, но беда в том, что тот не может быть полномочным представителем организации. Поэтому, пусть вместе с волонтером к донору отправится член правления, исполнительный директор по развитию, если таковой имеется.

Удобнее всего просить деньги для фандрайзинга вдвоем. Волонтеру и сотруднику организации. Другу и директору. Вдвоем быстрее разрешить любую проблему. И всегда будет свидетель, который напомним, о чем шла речь. Даже перед аудиторией легче выступать на пару.

Вдвоем легче сопротивляться некой болезни, возникающей во время походов за деньгами, так называемому "синдрому дрожащего цыпленка" (медицина утверждает, что просить деньги на пару безопаснее - если один забыл, зачем пришел, второй его подстрахует...).

Когда просят вдвоем, донору легче получить информацию, которая нужна, чтобы принять решение.

"Кому идти" - можно вычислить логически. Очевидно, директору по развитию очень трудно решиться позвонить новому президенту банка, чтобы попросить о встрече для выклянчивания денег. Пусть ему все-таки улыбнется удача! А вот другу банкира

позвонить тому и попросить уделить ему и представителю благотворительной организации пару минут намного проще.

Членам правления, которые терпеть не могут выпрашивать деньги, неплохо было бы понять, что хоть сотрудники их организации и могут принять участие в кампании по сбору денег, волонтер-энтузиаст, который от всего сердца берется за дело и пояснит донору, почему он так предан организации, принесет куда больше пользы. Самим волонтерам вовсе не обязательно просить, хотя лучших результатов можно добиться, если они поддержат просьбу. Одно их присутствие на встрече уже облегчит задачу.

Чем чаще директор отсутствует на службе, занимаясь сбором пожертвований, тем меньше времени и сил у него остается на организацию самой работы. А его работа заключается и в том, чтобы постоянно завязывать знакомства с друзьями и близкими потенциальных доноров и, разумеется, сопровождать их во время визитов к донорам (в случае необходимости).

Директор по развитию - тот же дирижер, который отвечает за сыгранность всего оркестра.

Самый большой вклад, который друзья донора могут внести в дело благотворительности - это представить донору вашего сотрудника. Иногда у них самих нет желания присутствовать на таких встречах. Но пусть они, организовав ваш визит, хотя бы откроют перед вами двери - это уже великая поддержка.

ШАГ 3. ПОЧЕМУ МЫ БОИМСЯ ПРОСИТЬ ДЕНЕГ?

Подведем итоги на данном этапе. Итак, вы приняли необходимые решения, для выполнения которых вам придется просить денег. Вы нашли нужных доноров. Вы поняли, почему люди делают пожертвования. Вы нашли самого лучшего просителя, который распахнет перед вами двери.

Пробил час. Банкир позвонил и пригласил вас на встречу. Но голова у вас тяжелеет, лоб холодеет! Спросите участников обсуждения: "Что нас удерживает от визита? Почему мы боимся просить?"

Ответ всегда будет один: СТРАХ, ЧТО ТЕБЕ ОТКАЖУТ (бrrrrr!).

Давайте поговорим об этом. Почему вы испытываете такие чувства? *Черт его знает!* Это постоянный страх? *Надеемся, что нет.* Часто вы его испытываете? *Еще бы.*

На четыре просьбы из пяти мы получим отказ. Что в этом страшного? Отказ даст нам возможность начать поиск новых путей, чтобы в будущем все-таки привлечь доноров к заботе.

Многие отказы превращаются в положительные ответы в том случае, если впоследствии мы сумеем заинтересовать донора нашей деятельностью. Больше всего мы боимся отказа, если не подготовлены к нему. Испытываемое чувство очень напоминает спазмы в желудке при анализе, когда мы к нему не подготовлены. Если организация идет на контакт с донором, не получив о нем самой полной информации, спазмы от страха в порядке вещей! Значит, вы просто попрошайка!

Если вы один на один разговариваете с донором - представляя вашу организацию, считайте, что добились успеха на 90%. Если донор не может сделать пожертвование

сейчас, он почти всегда объяснит почему, и вы найдете средства расширить свою информацию и поймете, как превратить отказ в положительный ответ в недалеком будущем. Помните: если "они (доноры) выскользнут у вас из рук при стирке", то "вы их удержите, когда начнете полоскать!"

ШАГ 4. ШАГ ЗА ШАГОМ ОВЛАДЕВАЙТЕ МАСТЕРСТВОМ

Полностью от страха вы не избавитесь никогда. Но есть способы его уменьшить и держать ситуацию под контролем. Поделитесь с участниками мыслями о том, как постепенно нужно готовиться к встрече, чтобы на вашу просьбу о деньгах не получить отказа:

1. УЗНАЙТЕ СВОЕГО ДОНОРА: вы должны больше разузнать о предполагаемом доноре, чем он когда-либо сможет собрать информацию о вас.

2. НАЗНАЧАЙТЕ ВСТРЕЧУ: постарайтесь назначить встречу в таком месте, где вы, ПРОСИТЕЛЬ, будете себя чувствовать так же комфортно, как донор. Это не всегда удобно, но попробуйте пригласить донора в ваш офис (если он есть) и пусть его обстановка говорит сама за себя. Некоторые, наоборот, предпочитают назначать встречи в ресторане или в чьем-то доме, вдали от шума и суматохи рабочих помещений. Сделайте все от вас зависящее, чтобы найти место, которое устроит донора, и где ваш представитель будет чувствовать себя свободно и легко.

3. ПРИСТУПАЙТЕ К РАЗГОВОРУ: завяжите разговор на постороннюю тему, потратьте минут пять на обычную светскую беседу. Постарайтесь говорить только на те темы (тему), которые представляют интерес для донора, что облегчит вашу задачу.

- Взаимоотношения с вашей организацией (донор - ваш друг или имеет деловые связи с вами).
- Взаимная заинтересованность (ваша организация занимается теми проблемами, которые привлекают особое внимание донора).
- Потребности донора (вы можете оказать донору услуги, например, делать для него обзоры и т.п.)

4. ВВЕДИТЕ ДОНОРА В КУРС ДЕЛА: переходите к следующему этапу. Потратьте на него десять минут. Начните рассказы о трудностях, с которыми сталкиваются ваши клиенты, поясните, сколько народа от них страдает, как вы предлагаете выйти из положения, какую пользу принесет клиентам ваша помощь, почему оказать ее можете только вы, объясните, сколько это потребует средств, а затем...

5. ПОПРОСИТЕ ДЕНЕГ. СКАЖИТЕ: "Я был бы счастлив, если бы вы согласились пожертвовать сумму в 5000 долларов (или назовите другую цифру).

СРАЗУ ПОСЛЕ ЭТОГО ПРЕКРАТИТЕ БЕСЕДУ

Фундаментальный принцип просителя - заговоришь первым, ПРОИГРАЕШЬ!

Часто мы торопимся и представляем донору возможность пойти на попятный... "мы хотели, чтобы вы подумали о сумме в 5 тысяч долларов... я понимаю, это очень большие

деньги... вы такой занятой человек, а эта просьба может выбить из колеи и т.п." Пожертвования как не бывало.

Смотрите на донора с улыбкой. Напевайте что-нибудь про себя, просчитывайте в уме новую компьютерную программу, думайте о будущих покупках. Делайте, что угодно, но не открывайте рта.

Вам будет казаться, что прошла вечность. У собеседника глаза полезут на лоб, с лица сойдет краска. Держите себя в руках. Когда вы, таким образом, загоните донора в угол, он будет вынужден ЧТО-ТО сказать (почти всегда не говорят "нет" сразу) У вас появится шанс выслушать и ответить. Будьте наготове. Нужна быстрая реакция.

6. ОТВЕТ: обсудите с группой, что можно ответить, услышав от донора следующее:

- "О, сейчас я не могу дать такую сумму. *"Ключевое слово "сейчас". Оно означает, что такие деньги, возможно, он сумеет выделить через несколько лет. Не отступайте сразу. Если донор не хочет внести такую сумму, спросите, что он все-таки может дать. Не задавайте вопроса дважды. Это не аукцион.*

- Оставьте мне письменное ходатайство, я возьму его домой и переговорю с семьей". *Не делайте этого ни в коем случае. Отговоритесь тем, что у вас нет специальной формы для такого ходатайства. Ведь вместе с подписным листом, полученным по почте, оно будет выброшено в мусорный ящик. Разумеется, многие люди, действительно, советуются со своими домашними. Спросите, не можете ли вы еще раз встретиться с ним на следующей неделе в удобное для него время.*

- "Я уже пожертвовал "United Way" или "Brotherhood Crusade" (или любой другой благотворительной организации). *Если вы сами представляете одну из этих организаций, ответить просто. Поблагодарите донора за великодушие и объясните, что тот проект, на который вы просите деньги, не финансируется из фондов вашей организации, и объясните, какую пользу могут принести эти деньги. НАПОМНИТЕ ЕМУ о ваших клиентах.*

- Меня интересуют киты, состояние окружающей Среды и многое, многое другое". *Придите в восторг. Это же просто великолепно. Людей, которые жертвуют только на какое-то одно дело очень мало. Большинство доноров по-настоящему великодушны. РАССКАЖИТЕ СВОЕМУ СОБЕСЕДНИКУ снова о ваших клиентах и объясните, какой помощью станет для них его дар.*

- Если донор говорит "да", перечислите еще раз все, что он согласился для вас сделать. *В книгу Гиннеса, в раздел "Самые волнующие моменты", стоило бы заносить имена просителей, которые получали согласие донора, а затем снова надоедали звонками, потому что забывали, на что именно получили это согласие...*

Полезно вместе с участниками провести мозговой штурм. Побеседуйте по поводу их ответов. Пусть люди обменяются мнениями.

- Если донор говорит "нет", то, вполне вероятно, он объяснит, почему так сказал. *Причины могут быть самыми разными:*

- донор не испытывает дружеских чувств к вашей организации

- вы выбрали неудачное время
- информация о доноре была неверной
- донор не заинтересован в результатах

Запишите причины отказа и составьте план, как исправить ситуацию в будущем, если это возможно!

7. ОТПРАВЬТЕ БЛАГОДАРСТВЕННОЕ ПИСЬМО: вне зависимости от полученной суммы, отправьте письмо, где лично поблагодарите донора на следующий же день после встречи. Официальная благодарность от имени организации может быть направлена позже. Будьте уверены, почти все доноры просыпаются на следующее утро с надеждой, что их поблагодарят. Никакая благодарность не может быть безмерной.

8. ДЕЙСТВУЙТЕ ЭНЕРГИЧНО, НЕ ОТСТУПАЙТЕ: ищите пути для привлечения к работе вашей организации доноров и спонсоров. Проверьте, внесены ли они в ваши подписные листы, рассылаемые по почте. Приглашайте их на все торжественные события. Информировать их обо всем и помогите стать собственниками движимого и недвижимого имущества вашей организации.

ПОМНИТЕ:

Люди жертвуют на самые разные дела. Они обычно заинтересованы в результате. Они дадут больше, если сами будут вовлечены в работу.

Можете быть уверены - они ничего не дадут, если вы сами их об этом не попросите!

ШАГ 5. ОТДЕЛЯЙТЕ СЕМЕНА ОТ ПЛЕВЕЛ, СОБИРАЯ ПОЖЕРТВОВАНИЯ!

Немногие подготовлены к тем многообразным ответам, которые обрушатся на них, когда они придут просить денег, особенно, если они это делают впервые.

Побороть страх можно по-разному, но лучше всего потренироваться заранее и разыграть сценку, где предварительно отрепетировать роли просителя и донора. Это упражнение, известное под названием "Безобидный розыгрыш 101", заключается в том, что волонтеры и сотрудники организации высказывают просьбы о пожертвованиях и получают на них ответы (сомнительное удовольствие приносит такой спектакль, то ли дело отправиться на море!).

- Разделите участников на группы из трех человек.
- Назначьте актеров на следующие роли:

Действующее лицо № 1: исполняет две роли - ЧЛЕНА ПРАВЛЕНИЯ И ТЕЛЕЗВЕЗДЫ.

Действующее лицо № 2: РУКОВОДИТЕЛЬ АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА.

Действующее лицо № 3: ОЧЕНЬ БОГАТЫЙ ЧЕЛОВЕК.

Действующее лицо № 3 выступает также в роли наблюдателя и подвергает критике каждую сцену.

Сцена А:

Член правления обращается с просьбой к руководителю акционерного общества.

Он хочет получить денежное пожертвование и просит помочь в привлечении других доноров.

Сцена В:

Руководитель акционерного общества обращается с просьбой к очень богатому человеку.

Он просит у него денег и помощи в привлечении других доноров.

Сцена С:

Очень богатый человек обращается с просьбой к телезвезде.

Он стремится получить деньги и помощь в привлечении других доноров.

Напомните участникам, что они должны действовать по следующему сценарию:

Назначьте встречу в удобном месте.

Завяжите разговор на постороннюю тему.

Расскажите о вашем деле (исходя из интересов донора).

Опишите бедственное положение клиентов, которым вы хотите помочь.

Сколько людей находятся в таком положении.

Как и чем вы собираетесь исправить это положение.

Что изменится в жизни клиентов в результате вашей работы.

Почему только вы можете выполнить эту работу.

Общая стоимость проекта.

ПРОСИТЕ НУЖНУЮ СУММУ.

СДЕЛАЙТЕ ПАУЗУ.

Слушайте/отвечайте.

Не забудьте отметить, **ПОЧЕМУ ЭТО ПРЕДЛОЖЕНИЕ ВЫГОДНО ДОНОРУ.**

После того, как большинство групп разыграло сцену А, спросите участников, как она прошла. Пусть обменяются опытом, а затем доведите упражнение до конца.

Вы принесете большую пользу своей благотворительной организации, если проведете такую подготовку, прежде чем ваши волонтеры и сотрудники начнут кампанию по сбору денег. В основном волонтеры действуют настойчивее, чем доноры. Многие их страхи рассеются (шутки и смех помогут) во время упражнения.

ВАШ ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

Финансирование вашей благотворительной организации нельзя осуществить по взмаху волшебной палочки и в короткие сроки. Нужно вложить много труда, тяжелого и повседневного, продумать все до мелочей и составить планы. Чем больше усилий вы и ваше правление направите на развитие вашей финансовой базы, тем лучше будет результат.

Сильный, профессиональный комитет развития может помочь вашему правлению разработать стратегию и скоординировать действия при поиске донора, а также вовлечь их в вашу деятельность.

Во главе со своим председателем, который является членом правления, комитет должен делать все от него зависящее, чтобы и члены правления и волонтеры, заинтересованные делом, одаренные талантом, включились в работу по финансированию организации. Их задача - подыскивать доноров, заниматься отправлением по почте подписных листов, устраивать мероприятия, приносящие доход, привлекать к работе новых членов. Кроме этого, они обязаны принимать участие в разработке программ, проводить запланированные кампании по сбору средств.

Члены комитета развития должны иметь должностные инструкции, утвержденные правлением. В функцию комитета не входит сбор ВСЕХ средств, необходимых для финансирования организации (это широко распространенное заблуждение). Его роль - в координации работы всех служб с целью помочь ПРАВЛЕНИЮ развернуть деятельность по финансированию программ и проектов.

Директора по развитию, (если они предусмотрены в штатном расписании) должны укомплектовать штат комитета и принимать активное участие в делах совместно с правлением директоров. Они обязаны обучать волонтеров методике сбора средств ("как просить"), вести поиск доноров, обеспечивать надежные связи, внедрять в практику новую технику, обслуживающую финансовую деятельность организации, но, главным образом координировать программы по финансированию.

Организации, где нет директоров по развитию, должны проводить те же самые работы, но возложить их, соответственно, на членов правления, волонтеров и служащих.

Как только разработана концепция программы по финансированию, ее нужно неуклонно проводить в жизнь с помощью всех сотрудников организации. Эта помощь чаще всего требует и времени, и денег, и материалов, и экспертизы.

Время от времени к работе надо привлекать консультантов, для ведения специальных курсов, консультаций или помощи при разработке программ по финансированию. Часто привлечение человека со стороны для работы с правлением приносит положительный

результат, если у правления возникают трудности при создании и выполнении программ по финансированию.

ЧТО ДЕЛАТЬ?

Часто при обсуждении программ по финансированию в благотворительных организациях возникает много замечаний. Самые распространенные:

Членам правления не сообщили, пригласив их принять участие в работе, что на них возлагались большие надежды:

Многие правления организовывались в то время, когда еще не требовалось создания финансовой базы. К сожалению, те дни ушли в прошлое и, если организация хочет по-прежнему оказывать услуги клиентам, она должна побеспокоиться о финансовой поддержке для того, чтобы работать стабильно.

Предъявлять претензии к членам правления по поводу того, что они не принимают участия в фандрайзинге часто просто бесполезно. Начните с азов. Поговорите о миссии вашей организации, об ее перспективах..... Концентрируйте внимание на программах, а не на деньгах. Как только вы определились, в каком направлении развивается ваша деловая активность, обратитесь к членам правления с вопросом: " Как мы (а не они) можем достичь цели?" При этом сбор финансовых средств должен быть представлен в качестве найденного решения, а не постановки самой задачи.

Мы не можем позволить комитету по развитию и его директору оставаться совершенно беспомощными.

Не всем благотворительным организациям нужен директор по развитию. Некоторые прибегают к помощи юридических служб и консультантов (с почасовой оплатой), которые способствуют в организации работы, в составлении программы обучения и в осуществлении планирования для того, чтобы благотворительная организация выполняла свои функции и оказывала услуги клиентам.

В ожидании, пока будет создан комитет по развитию и заработают члены правления, стоит организовать работу за рамками правления, собрав "группу советников по финансовым вопросам" из активистов-волонтеров. Они могут влить новую струю в деловую активность организации, в том числе и с помощью мозгового штурма.

Многие из членов правления с удовольствием беседуют с людьми, но не желают ни у кого просить денег.

Очевидно, проблема состоит в том, что члены правления не хотят просить денег у своих друзей. А им и не надо этого делать! Если они найдут людей, которые, с их точки зрения, почтут за честь принять участие в работе организации, сумеют "распахивать двери" перед ее сотрудниками или волонтерами и будут инициаторами их встреч с потенциальными донорами, эти члены правления преподнесут своей организации самый лучший подарок. Пусть они просто сопровождают "просителей" и рассказывают, почему работают в правлении и за что любят свою работу. Доноры сами отдадут должное их увлеченности, и последствия не заставят себя ждать.

Наше финансовое положение настолько плохо, что просить деньги мы не в состоянии.

Надо всегда честно отдавать себе отчет, в каком положении находятся ваши финансы. Однако старайтесь не думать о безнадежном состоянии ваших фондов. Направьте все свои силы на то, чтобы найти выход из этой печальной ситуации. Люди жертвуют деньги благотворительным организациям не потому, что у вас проблемы, а потому, что вы знаете, как их решить.

Большая часть денег поступает к нам благодаря грантам. Как нам организовать широкую кампанию по сбору средств из других источников?

В первую очередь определите ваши цели и подсчитайте сумму денег, необходимую для их осуществления. Вычтите из этой суммы деньги, которые вы ожидаете получить за счет грантов, гонораров за услуги и из других известных источников.

Фондировать полученный итог и есть ваша цель. Ваш комитет по развитию должен обеспечить покрытие этого итога за счет различных форм вашей деловой активности, направленной на сбор денежных средств.

Эту активность надо развивать постоянно, год за годом. Окончательный годовой план финансирования необходимо подвергать проверке, учитывая наличие потенциальных доноров; его нужно постоянно контролировать и переоценивать на протяжении всего года.

Наше правление не хочет заниматься работой по финансированию, оно было бы радо найти человека, который занимался бы ею вместо него. Оно предпочло бы нанять такого человека и платить ему определенный процент от внесенной им в фонд суммы. Что нам делать?

Большинство правлений с великим удовольствием наняло бы такого человека, который бы занимался созданием финансовой базы без их участия. Кто их за это упрекнет? И какой премии такой человек заслуживает, если согласен на какой-то процент, а не требует в свой карман 100%! Единственная проблема заключается в том, что тот замысел, зачастую неосуществим.

Помните, никто не принесет вам того, чем вы уже и так владеете. Финансирование с вычетом процентов за услуги может привести к тяжелым распрям между организацией и наемным работником, многие доноры, жертвовавшие вам средства, порвут с вами отношения, так как не одобряют такую практику. Но самый главный недостаток при такой форме финансирования (зачастую до 80% дохода переходит в руки наемного работника) заключается в том, что этот путь приводит правление и служащих организации к полному бездействию. Если члены правления и служащие нуждаются в обучении или в помощниках, нужно искать партнеров. Иногда им придется платить. Но партнеры будут делать все, что в их силах, так как они заинтересованы в той деятельности, которую организация ведет.

У нас нет богатых членов правления. Как можно привлечь пожертвования в нашу организацию?

Вам и не надо иметь богатое правление. Вы нуждаетесь в правлении, энергично занимающемся делами. Да, вам необходимо проложить путь туда, где "водятся деньги". Ищите возможности для привлечения людей, которые станут заботливо, по хозяйски, относиться к вашей организации, но не избегайте перемен в правлении. Благотворительная организация, действующая мудро, создает консультативные советы, группы экспертов,

специальные организационные структуры, так как она понимает, что люди жертвуют деньги тогда, когда сами участвуют в работе. Люди могут делать очень многое в благотворительных организациях, а не только сотрудничать в правлении. И упомянутые выше советы, и созданные группы - лучшее средство познакомить людей с деятельностью этих организаций.

Получить дополнительную информацию о том, как создать сильное правление директоров, вы можете, обратившись к другой брошюре С.Скрибнер "Правления от Лукавого".

КАК СОЗДАТЬ ФОНДЫ ВО ВРЕМЯ РЕЦЕССИИ

или путеводитель для цыплят, занимающихся филантропией.

Поднимите руки вверх, превосходно. Вытяните их как можно выше. А теперь махайте руками и пишите: "О, НЕТ, У НАС ЭКОНОМИЧЕСКИЙ СПАД, О, У НАС ЭКОНОМИЧЕСКИЙ СПАД". Вам стало легче?

Это - знакомая сцена, ею можно постоянно любоваться во многих правлениях благотворительных организаций по всей стране; особенно в Лос-Анжелесе и его окрестностях, где, по-видимому, больше благотворительных организаций, чем доноров.

Слухи о том, что "корпорации больше ничего не дают" и "никто не делает пожертвований, чем бы благотворительная организация ни занималась", а "просить дотаций и пожертвования - пустое занятие", даже у самых мужественных и дееспособных членов правлений и сотрудников вызывают желание спрятаться под стол.

Да, действительно, у нас экономический спад. Однако статистика показывает, что пожертвования некоторым благотворительным организациям увеличиваются, а другим - уменьшаются. Увеличение пожертвований, безусловно, является показателем того, что при этом доходы донора уменьшаются. Наш худший враг - наше собственное нежелание работать.

Строить догадки и предположения - вещь опасная в делах благотворительности и милосердия. Самая лучшая догадка - ни о чем не догадываться!

Мне бы не хотелось высказывать такого предположения, но, если в вашей организации во время экономического спада наступили тяжелые времена, значит и до него вам, вероятно, жилось не сладко!

Что из этого следует?

- Добывать деньги под ваши текущие проекты во время экономического спада трудно. *(Это было раньше. Большая часть текущих фондов все же должна поступать от ежегодных неподотчетных донорам денежных сборов из неограниченного круга источников, таких, например, как специальные мероприятия, от вовлечения новых членов и т.д. Большинство фондов, многие акционерные общества и индивидуальные доноры предпочитают не поддерживать текущий бюджет специальными пожертвованиями).*

- Фонды, тресты и отдельные предприниматели также получают меньше инвестиций во время спада. *(Это приводит к тому, что они становятся более осторожными, интересуются, куда идет их пожертвования и беспокоятся о том, как их используют).*

- Такие благотворительные общества как "United Way", "Brotherhood" и другие организованные группы расширяют сферу своего сотрудничества за счет сближения с более мелкими акционерными обществами и разработки программ сбора средств (*усиление конкуренции заставляет все благотворительные организации более эффективно подыскивать доноров; 90% необходимых финансовых средств организации получают за счет финансового планирования*).
- Увеличение количества безработных. (*Вследствие этого может сократиться доход от небольших вкладов, например, от подписных почтовых листов. Вне всякого сомнения, безработица ведет к повышенному спросу на услуги и помощь со стороны благотворительных организаций*).
- Капитальные проекты - более дорогостоящие. (*Для некоторых организаций становится все труднее оплачивать дорогостоящие проекты для ограниченного круга клиентов. Проверка ваших финансовых возможностей сейчас необходима больше, чем когда-либо*).
- Нагрузка на вашего исполнительного директора возрастает, как в отношении лоббирования ваших интересов, так и по сбору средств. (*Сотрудники организации должны поддерживать тесные связи с членами правления и волонтерами и переложить часть нагрузки на свои плечи*).
- Появляется неоправданное желание брать на работу дополнительных сотрудников, консультантов, которые обещают прийти с целым мешком предложений от новых доноров. (*Никто не в состоянии дать вам больше того, что у вас есть. Консультанты могут оценить и раскрыть ваш собственный потенциал, но финансирование ваших работ по взмаху волшебной палочки и в одно мгновение осуществить невозможно. Некоторые фирмы, которые предлагают заняться вашим фандрайзингом, в уплату потребуют до 95% ваших доходов*).

НЕ ДЕЛАЙТЕ ГЛУПОСТЕЙ

Главная причина, почему для благотворительных организаций настали трудные времена, заключается в том, что они пошли по неверному пути. Оповещать во всеуслышание о росте цен, об уменьшении поддержки, о том, что перед вами захлопнутся все двери, - бесполезно, этим доноров не растрогать. Вы хотите, чтобы вам подарили использованную чековую книжку?

Кто хочет, чтобы ему дали билет на "Титаник"? Люди будут делать пожертвования только тем благотворительным организациям, которые работают успешно, у которых есть долгосрочные планы и которые верят в собственное будущее. Им, безусловно, не хочется, чтобы их деньги уходили в черные дыры вашего бюджета.

Вот один из первых вопросов, который я задаю своим клиентам: "Зачем вам нужны деньги?". Ответы часто бывают такими: "На зарплату", "На новый автобус", "Для текущих расходов" и, наконец, мой любимый ответ: "Потому что у нас ничего нет". Хоть стой, хоть падай!

Как бы там ни было, мы стали терять наших клиентов. Под вопрос поставлено само существование благотворительных механизмов. Кому до этого дело? Донорам нужно знать больше, чем когда-либо, какую пользу мы приносим людям, какими важными работами занимаемся.

Доноры имеют право быть уверенными в том, что их деньги идут на дело. Нечего надеяться на то, что доноры понимают проблемы, с которыми организации сталкиваются ежедневно. Их нужно сформулировать. Необходимо разработать решение каждой проблемы, сколько бы их не было в программе или проекте. Надо сделать описание каждого решения, как рекомендует это руководство, и оно должно включать следующие положения:

Какую ПРОБЛЕМУ вы стараетесь решить? (*проблему, стоящую перед клиентом, а не перед вами*)

КОГО беспокоит эта проблема? (*опишите ваших клиентов*)

Какое РЕШЕНИЕ вы предлагаете? (*транспорт, здание, программу?*) Какую ПОЛЬЗУ это решение принесет вашим клиентам?

Почему только ваша организация СПРАВИТЬСЯ с этой задачей?

Какова ОБЩАЯ СУММА затрат на выполнение всей программы?

Особые ТРЕБОВАНИЯ (*сколько денег вы хотели бы получить от донора?*)

Какую ВЫГОДУ это принесет донору (*Признание?*)

ВЕРНЕМСЯ К ОСНОВАМ

Для того чтобы успешно формировать фонды (в том числе, и после завершения экономического спада), снова обратимся к фандрайзингу 101.

1. Модернизируйте ваш стратегический план. Об этом всегда полезно помнить. Если раньше вы избегали этой работы, теперь пришло время внести ясность в ваши планы и прогнозы. Это не только оздоровит организацию, но вы сумеете доказать, что ваша деятельность хорошо продумана и основана на принципах здравого смысла.

- Отвечают ли сегодняшним запросам ваша миссия, профиль работы организации?
- Что вам угрожает извне, и какие возможности перед вами открываются?
- В чем заключаются ваши сильные и слабые стороны?
- Определите ваши цели, задачи, подготовьте рабочие планы.
- Обозначьте приоритеты.
- Создайте соответствующий финансовый план.

2. Пересмотрите ваши финансовые цели и потребности:

- Можете ли вы обосновать оптимальность того и другого?
- Вы полагаете, что ваши расценки разумны и непреложны, не так ли это?

- Можете ли вы урезать, разделить или объединить в случае необходимости ваши ресурсы? (не бойтесь, вам удастся это сделать!)

3. Приглядитесь к доходам вашей организации:

- Можете ли вы изыскать новые услуги, за которые берут плату?
- В состоянии ли Вы увеличить эту плату?

4. Определите, нельзя ли продавать то, что вы умеете делать хорошо.

Некоторые благотворительные организации в состоянии заработать много денег и привлечь кредиты, если у них есть, что продать. Вы сами должны определить, какие работы делаете лучше, и провести маркетинг по поиску новых рынков сбыта для них. Например, вы можете проводить семинары для работников других организаций или для широкой публики, создавать комплексные программы по подготовке кадров. Используйте все то, что умеете делать.

5. Разработайте различные методы для поиска источников финансирования.

Если в течение пятнадцати лет вы устраиваете банкеты с недожаренными курицами, это вовсе не означает, что в один прекрасный день нельзя прекратить их раз и навсегда. Однако, если вы получаете удовольствие от этих банкетов бог с ними, проводите их и впредь. Расширяйте выбор средств и используйте самые различные методы для привлечения симпатий доноров, иначе говоря, налаживайте с ними такие отношения, чтобы у них не возникало желания удрать при виде вас, сверкая пятками. Таким образом, вы сделаете из них партнеров, привлечете их к работе и получите деньги! Имеется множество путей для сбора денежных средств (однако, не каждая организация может или должна их использовать). В их число входит:

Пожертвования от фондов

Федеральных фондов и контрактов

Совместные программы с партнерами

Спонсорские программы

Программы по страхованию и публикации в печати

Различные мероприятия

Подписные листы, рассылаемые по почте

Телереклама

Raffles and Bingo

Привлечение новых членов

Индивидуальные разовые пожертвования

Коммерческая деятельность

Оплата за проведение маркетинга (процент дохода от проданных продуктов)

Планируемые пожертвования

Обсудите, нельзя ли объединиться с другими благотворительными организациями для совместной коммерческой деятельности. Определите, в чем проявляются ваши сильные и слабые стороны. Если у вас на сегодняшний день мало доноров и потенциальных доноров, может быть имеет смысл войти в контакт с другой организацией, у которой более широкая поддержка. Чем вы можете ее заинтересовать? Предложить выгодное мероприятие? Предоставить уникальное место для его проведения? Привлечь к сотрудничеству с этой организацией какую-нибудь знаменитость? Придумать что-то из ряда вон выходящее?

Есть много общественных организаций, которые не связаны с какими-либо благотворительными обществами. Но они часто оказывают им покровительство, помогают проводить мероприятия и собирать денежные средства. Возможно, ваша работа представит для них интерес.

6. Расширьте свои возможности, привлекая партнеров.

Доноры жертвуют с охотой деньги тогда, когда сами участвуют в деле. Можете ли вы подыскать такие дела, чтобы люди занимались ими и, при этом, не входили в правление и не работали с клиентами? Подумайте об организации различных советов, консультационных групп и комитетов. И пусть участники этих служб сотрудничают в них, принося пользу, а не просто числятся в списках. Расширьте сферу вашего влияния, увеличивайте собственность.

7. Проверяйте каждый новый метод финансирования, каждую новую идею!

Предположим, что люди не захотят участвовать в нашем мероприятии или, наоборот, все как один за удовольствие пообедать с вами будут готовы выложить по 500 долларов; или, что мы должны вывернуться наизнанку, приложить все силы, лишь бы осуществить программу мероприятий; или еще одно предположение - наша организация такая жизнеспособная, что всех и каждого охватит желание нам помогать. Как выяснить, так ли это? Мы уже организовывали костюмированные балы, куда никто не являлся. Сейчас не время идти на риск. Проверьте, выполнимы ли ваши идеи, подвергнув их изучению и анализу. Такой анализ проводят консультанты для специальных проектов или при подготовке больших кампаний. Однако, благотворительные организации сами легко могут проверить свои новые концепции финансирования или какие-либо другие идеи.

Если вы хотите понять, целесообразно ли проведение какого-либо нового мероприятия переговорите с людьми, которых вы хотите пригласить, спросите их мнение о стоимости билета, о тематике, дате, месте проведения и т.д. Число людей, с которыми вам необходимо поговорить, будет варьироваться в зависимости от масштаба и назначения мероприятия. Вам нужно охватить как можно больше людей, чтобы найти форму опроса, которая будет вам полезна. И впредь, например, если планируется мероприятие для 300 человек, имеет смысл опросить 10 потенциальных гостей, 10 человек, оказывающих вам поддержку, 10 корпораций.

Если в ваши планы входит сбор денег с помощью обращений к донорам по почте, то как лучше всего найти к ним подход? Должны ли вы делать акцент на ваши практических планах или придать письму эмоциональную окраску? Что вызовет лучшую реакцию у будущего донора - простое изложение фактов или описание каких-либо случаев из вашей практики? Отправьте несколько сотен писем различного типа и проанализируйте полученные ответы. Вы найдете оптимальную форму.

Вы решили создать несколько коммерческих предприятий для нужд вашей организации или провести серию семинаров. Проверьте эти идеи. Если будущий проект имеет для вашей организации самое существенное значение, обратитесь за помощью к специалистам.

Научен ли такой анализ? Разумеется, нет. Но он исключает догадки и предположения из вашей работы по планированию мероприятий и со стороны ваших сограждан, для которых эти мероприятия планируются.

8. Обучайте ваше правление и волонтеров.

Спрашивайте их мнение по поводу того, как обстоят дела во время экономического спада. Рассмотрите вопрос об организации обучения эффективной технике сбора пожертвований, которая бы не вызывала у них отвращения.

9. Правильно выбирайте доноров для финансирования ваших программ.

Старые друзья - лучшие друзья. Подбирайте будущих доноров очень осторожно. Только, если у вас есть веские причины пригласить людей к сотрудничеству, обращайтесь к ним. Это не лотерея. Качество важнее количества. Лучше результативно опросить немногих, чем обращаться ко всем без всякой пользы.

ИТОГИ

- Не ведите себя как дрожащая курица
- Обращайте внимание на нужды ваших клиентов, а не на собственные потребности.
- Займитесь стратегическим планированием.
- Не гонитесь за деньгами без разбора.
- Вносите разнообразие в ваши методы финансирования.
- Проверяйте используемые методы, чтобы выяснить, нельзя ли их улучшить.
- Проверяйте новые концепции финансирования на работоспособность.
- Обучайте ваше правление.
- Прокладывайте свой путь.
- Разумно расширяйте свою деловую активность.

Во время экономического спада эффективное финансирование осуществляется в точности так же, как всегда. Определите, в чем вы особенно сильны и принимайтесь за работу. Заботьтесь о нуждах клиентов, а не о ваших потребностях, ищите доноров, интересы которых совпадают с вашими, а вместе с ними приносите пользу людям. Преподобный Исаак сказал: "Если вы мучаетесь из-за денег, деньги это знают и никогда не потекут к вам". Поэтому не мучайте себя понапрасну, а просто работайте в полную силу!

Несколько напутствий от наших друзей:

"Пропади они пропадом, все подарки, которые я уже съел."

Роберт Сартис

"Два самых прекрасных слова в английском языке - чек прилагается."

Дороти Паркер

"Фортуна любит смелых и предаёт трусов."

Латинская пословица

"Не ищите совершенного правления или группы волонтеров; если вы их найдете и присоединитесь к ним, то все испортите."

"Превратить 100 долларов в 110 не так-то просто, но 100 миллионов обязательно превратятся в 110."

Е.Бронфмен

"Не говорите о моих долгах, если не собираетесь их платить."

Пословица

"Монеты плоские, хочешь - не хочешь, а приходится складывать их в столбики."

Шотландская пословица

"Если вы можете подсчитать ваши деньги, значит у вас нет биллиона долларов."

Ж.ПольДжетти

"Невский Ангел" действует с 1988 года. В настоящее время осуществляет свою деятельность по 5-ти основным программам: "Помощь", "Содействие", "Обучение", "Волонтерство", "Партнерство".