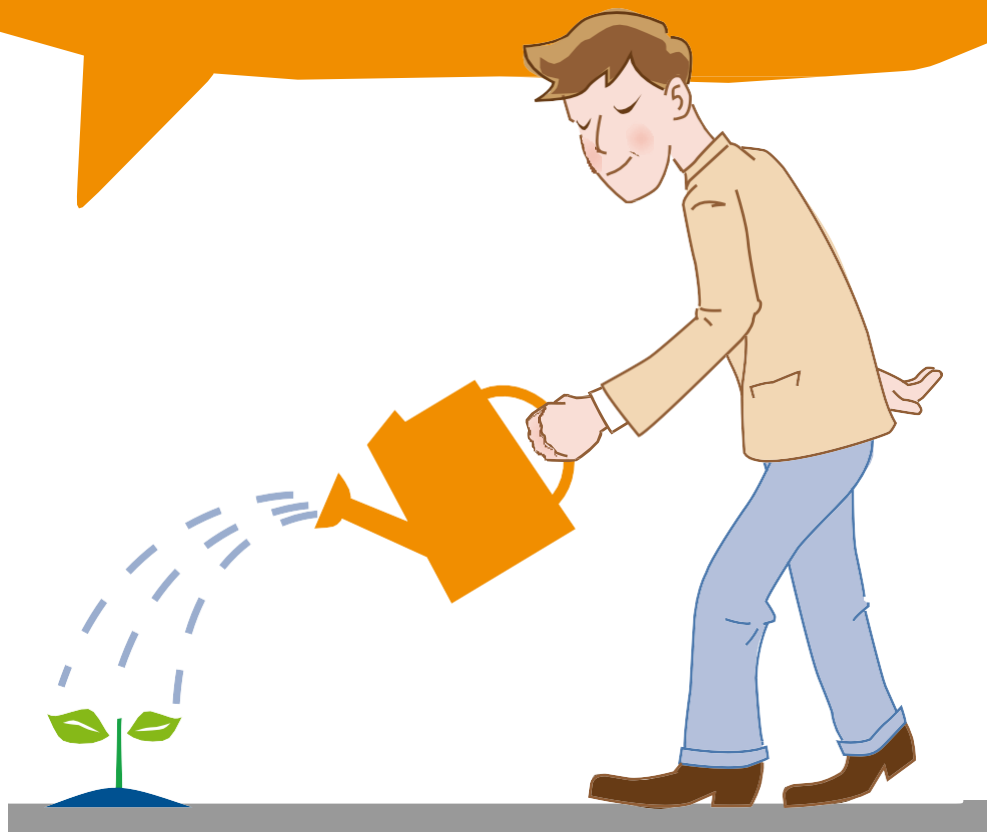


НАРЪЧНИК ЗА НАБИРАНЕ НА СРЕДСТВА ЗА ПАЦИЕНТСКИ ОРГАНИЗАЦИИ



Автор: **Simona Biancu, ENGAGEDin**

<http://www.engagedin.net/english>

Редактори: **Camille Bullot, Danielle Flores, Европейски форум на пациентите (EPF)**



Тази публикация е получила финансиране по оперативен грант от Програмата на ЕС в областта на здравето (2014-2020 г.).

Съдържанието на публикацията отразява единствено мнението на автора и е само нейна/негова отговорност. Европейската комисия и Изпълнителната агенция не носят отговорност за използването на информацията в нея.



СЪДЪРЖАНИЕ

1. КОНЦЕПЦИЯТА ЗА НАБИРАНЕ НА СРЕДСТВА	
1.2 Изградете връзки, после мислете за пари	4
1.3 Отношенията с дарителите: от закона на Парето до пирамидата на дарителите	5
1.4 Проучване на дарителите: целеви групи	6
1.5 Източниците на средства	7
1.6 Ролята на борда в набирането на средства	8
2. КАК ДА СЪЗДАДЕТЕ ПЛАН ЗА НАБИРАНЕ НА СРЕДСТВА	10
2.1 Изложение на целите	10
2.2 Определяне на стратегията Ви	12
2.2.1 SWOT анализ	13
2.2.2 Разберете кои са активите Ви	13
2.2.3 Необходими ресурси?	13
2.2.4 Моделът G.I.V.E.S.	14
2.3 Целите на набирането на средства	17
2.4 Планът за комуникация	19
2.5 Кампании и средства	21
2.5.1 Двигателите на кампанията за набиране на средства	22
2.5.2 Какво ще кажете за социалните медии?	23
2.5.3 Разкажете история: разказване на истории	24
2.6 Набирането на средства като постоянен процес: цикълът на набиране на средства	25
3. ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВОТО ДА ОЦЕНИТЕ НАБИРАНЕТО НА СРЕДСТВА	27
3.1 Възвращаемост на инвестициите / Социална възвращаемост на инвестициите	27
3.1.1 Разграничаване на бизнеса и организациите с нестопанска цел	27
3.1.2 Как да изчислите Вашата възвращаемост на инвестициите?	28
3.1.3 Социална възвращаемост на инвестициите (СВНИ)	28
3.1.4 Ползите от анализа на СВНИ	29
3.2 Вътрешна ангажираност	30
3.3 Етика, прозрачност, отговорност	31
3.3.1 Ползите от прозрачността	32
3.3.2 Отговорност: обвързване на ресурсите и целите	33
4. ЧЗВ	37
5. БИБЛИОГРАФИЯ	39

1. КОНЦЕПЦИЯТА ЗА НАБИРАНЕ НА СРЕДСТВА

1.1 ИЗГРАДЕТЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ, ПОСЛЕ МИСЛЕТЕ ЗА ПАРИ

„Набиране на средства“ означава много повече от просто набиране на парични средства. Очевидно е, че крайната цел е събирането на пари, за да се гарантира икономическата устойчивост на организацията.

Но в основата на набирането на средства е *причината* хората да даряват средства на дадена организация.

Даряването — за кауза, на човек или организация, е действие, което създава усещането за цел и мотивация. Следователно, първата ни цел, когато започваме да набираме средства, е да идентифицираме хората, които имат интерес да допринесат за нашата мисия: *потенциалните дарители*. Мотивите на потенциалните дарители могат да бъдат различни: те може да са запознати с каузата или да са чувствителни по отношение на някои проблеми, или пък да изпитват уважение към самото НПО, което представлява каузата и т.н.

Първата стъпка е да спечелите интереса на хората за каузата, която Вашата организация представя.

Можете да започнете с разясняване на мисията, визията и проектите на Вашата организацията, за да привлечете хората към нея.

Накратко, работата на лицата, набиращи средства, е да ангажират хората. И обратно, ако взаимоотношенията се основават само на пари, това води до нередовни дарения и липса на стабилност и перспектива за развитие на Вашата организация.

Първият основен елемент е да възприемете набирането на средства преди всичко като изграждане на взаимоотношения, а след това като искане на пари.

Вторият основен елемент за ефективното набиране на средства е да намерите точния баланс между емоциите и рационалното мислене.

„Ако няма емоция, няма да има друго дарение“. Когато разговаряте с потенциални дарители, трябва да установите с тях отношения на емпатия и да ги ангажирате с Вашата кауза, проектите на Вашата организация и възможностите, които виждате, както и трудностите, с които се сблъсквате.

Но, когато дойде моментът да попитате за дарение, трябва да имате съвсем точна представа за разходите на проекта Ви, разбивката на бюджета по дейности и сроковете за изпълнение.



Затова, Вашата задача е да представите организацията Ви така, че да спечелите емоционалната им ангажираност, като в същото време ги накарате да възприемат инвестицията като мъдра.

Не забравяйте, че каузата, която популяризирате, е в основата на взаимоотношенията между Вас и Вашите дарители: **Вашата организация е мостът между Вашите дарители и каузата Ви.**

Вашите дарители са безценен актив за пациентската Ви организация. Това означава, че трябва да инвестирате време в тези взаимоотношения, да информирате постоянно Вашите дарители къде отиват средствата, които са дарили, и какви са плановете и дейностите на Вашата организация.

Разпространяването на информация за Вашата организация и мисията ѝ е ключова стъпка в задълбочаването на взаимоотношенията с Вашите дарители. За тази цел, трябва да напишем „изложението на целите“ (вж. точка 2.1.).

1.2 КУЛТИВИРАНЕ НА ОТНОШЕНИЯТА С ДАРИТЕЛЯ: ОТ ЗАКОНА НА ПАРЕТО ДО ПИРАМИДАТА НА ДАРИТЕЛИТЕ

Законът на Парето, познат още като „Правилото 80:20“ може да се обобщи така: 80% от крайния резултат зависи от

20% от вложените ресурси. В контекста на набирането на средства това означава, че **80% от финансирането идва от 20% от нашите дарители**, или казано по друг начин, 80% от резултатите идват от 20% от вложените от нас време и усилия.

При набирането на средства, организациите с нестопанска цел често прекарват огромна част от времето в планиране на събития, кандидатстване за безвъзмездна помощ, проучване на потенциални дарители и актуализиране на различни страници в социалните медии.

Но един често пренебрегван фактор е оценката на ефективността на тези стратегии спрямо желаните резултати.

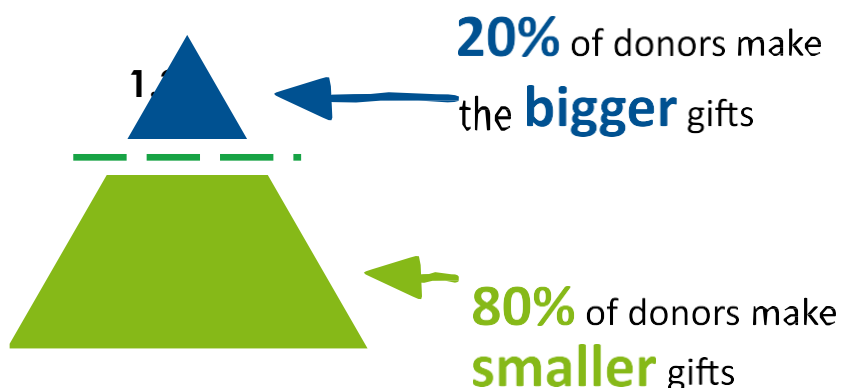
Отделянето на малко време за такава оценка може да спести много изгубено време за неуспешни стратегии (вж. точка 3 относно оценяването на стратегията за набиране на средства).

Друго полезно заключение, което можем да извлечем от закона на Парето е, че Вашата организация трябва да инвестира също толкова време в култивиране на взаимоотношенията с потенциалните дарители, колкото отделя за онези, които вече ценят и подкрепят организацията. На практика това са заинтересованите лица, които в дългосрочен план ще имат най-стойностния принос за дейността на Вашата организация.

Законът на Парето е вдъхновил и една от най-известните схеми за устойчиво набиране на средства: **пирамидата на дарителите**. Процесът на намиране на дарители обикновено се базира на следното предположение: дарителите на върха ѝ (20%) допринасят за 80% от

1. КОНЦЕПЦИЯТА ЗА НАБИРАНЕ НА СРЕДСТВА

даренията, а даренията на новите дарители (80% на дъното на пирамидата) осигуряват 20% от даренията.



Стратегията за развитие на дарителите „изисква“ преминаването им „нагоре по пирамидата“, като всеки етап отговаря на по-високо ниво на обвързаност между дарителя и организацията с нестопанска цел.

Важно е да познавате различните типове поддръжници на Вашата организация и да определите конкретни дейности за всяко ниво на обвързаност. Целта е да ангажирате дарителите независимо в коя част на пирамидата се намират и да подхранвате взаимоотношенията с тях през целия **активен период на дарителя**.

За изграждането на подходяща пирамида на дарителите е особено важно да **поддържате точен регистър на Вашите дарители**: брой, видове поддръжници от историческа гледна точка и т.н. За да постигнете това, от ключово значение е да имате правилната база данни (Управление на взаимоотношенията с клиентите).

След това, събраните данни могат да бъдат анализирани, за да се проучат тенденциите и сегментите на дарителите.

¹ T. Seiler, „Developing a constituency for fundraising“.

1.3 ПРОУЧВАНЕ НА ДАРИТЕЛИТЕ: ЦЕЛЕВИ ГРУПИ

Ефективното набиране на средства изисква цялостно познаване на лицата, избрали Вашата организация. Можем да определим целевата група като група от хора с реален или потенциален интерес към организацията¹.

Един добър визуален начин да гледаме на целевата група е набор от концентрични кръгове, които представляват енергията на организацията, която се разпръсква от центъра навън. Основната целева група е в центъра на концентричните кръгове. Външните кръгове са по-слабо свързаните с мисията на съответната НПО.

Въз основа на този модел можем да идентифицираме заинтересованите лица към нашата НПО, които запълват всеки от кръговете по следния начин:

- **Център**: основни заинтересовани лица (борд на директорите, управителен съвет, основни дарители)
- **2^{ри} кръг**: доброволци, лица, получаващи услуги/клиенти, общи дарители, членове
- **3^{ти} кръг**: бивши участници/бивши членове на борда/бивши дарители
- **4^{ти} кръг**: хора с подобни интереси
- **Последен кръг**: „останалата част от света“

1.4 Източниците на средства

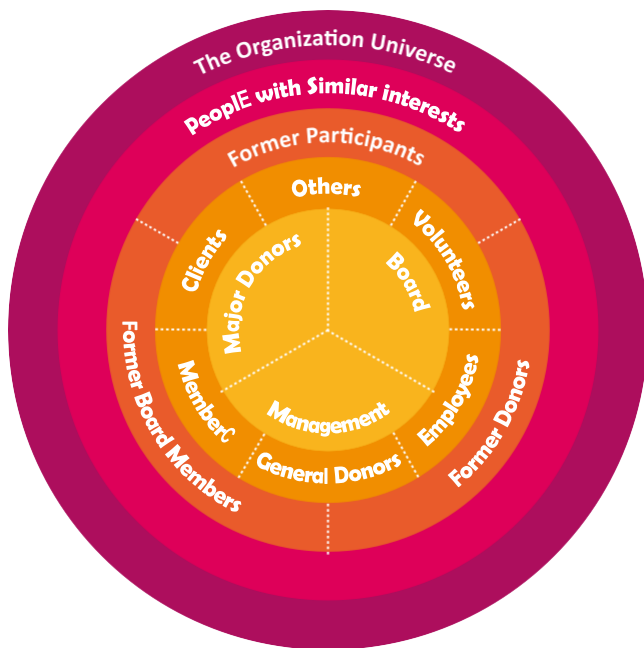
Потенциалните дарители не са само една категория: те могат да бъдат предприятия, но също и отделни лица, фондации, неправителствени организации и обществени органи.

В идеалния случай, един стабилен план за набиране на средства трябва да включва всеки един от тези потенциални източници на средства.

Всеки от тях би могъл да допринесе по специфичен начин към цялостната цел.

Това означава, че първата стъпка е да включите в базата данни на Вашата пациентска организация балансирана комбинация от всички източници. Определянето на целевите групи и моделът ВКИ ще Ви помогнат да мислите стратегически за Вашите потенциални дарители.

Мислете креативно! По отношение на корпоративните спонсори, може би най-очевидният сектор за търсене на дарители за пациентски организации би бил фармацевтичният; но хората, работещи във Вашата организация може да имат контакти и с лица от други сфери. Един от начините да започнете с търсенето на потенциални дарители е да направите анализ на взаимоотношенията на всеки член на борда с различни предприятия. Това носи двойно предимство: ще се свържете с предприятия от различни сфери и то чрез „личен“ контакт.



След като определите към кой от гореспоменатите кръгове принадлежи всяка група потенциални дарители, трябва да направите оценка на вероятността всяка една от групите да стане дарител (или доброволец, поддръжник и т.н.).

Моделът ВКИ Ви помага да оцените вероятността за дарение от всяка група. ВКИ означава:

- **Връзка:** видът на взаимоотношенията на тази група с Вашата организация;
- **Капацитет:** финансовият капацитет на групата за дарения;
- **Интерес:** интересът на потенциалния дарител към каузата и мисията на Вашата организация.

Свързвайки тези три критерии, ще можете да създадете списък с потенциални дарители, подредени според взаимоотношенията и интереса им към Вашата НПО, както и според финансовия им капацитет за дарения.

1. КОНЦЕПЦИЯТА ЗА НАБИРАНЕ НА СРЕДСТВА

Освен това, търсете идеи, свързани с конкретната мисия на Вашата организация: има ли други сектори, свързани пряко със заболяванията или националния контекст, към които сте се насочили? Има ли специални храни или дейности, които се препоръчват за лечението на заболяванията, към които е насочена мисията Ви?

Целта на това упражнение е да разширите портфолиото на потенциалните корпоративни партньори отвъд фармацевтичния сектор.

Що се отнася до фондациите, преди да използвате база данни или публични източници на информация, отделете време да анализирате фондациите, които извършват активна дейност във вашата сфера².

Това ще Ви спести време и ще Ви помогне да се обърнете към правилната фондация с правилно искане.

1.5 Ролята на борда в набирането на средства

Ролите и функциите на членовете на борда могат да бъдат много различни в различните организации.

Но една от основните функции на борда е да гарантира, че Вашата организация има достатъчно ресурси за осъществяването на стратегическия план и че ресурсите се използват правилно.

Поради това, обикновено се очаква че бордът играе основна роля в набирането на средства.

Важно е служителите и членовете на борда да имат едно и също разбиране за това какво се очаква от едните и от другите.

Членовете на Вашия борд трябва да участват активно във фазата на разработване на плана Ви за набиране на средства, от процеса на планиране до изготвянето на изложението на целите. Това гарантира, че стратегиите за подкрепа са правилно планирани и, най-общо казано, че членовете на борда разбират своите колективни и индивидуални роли.

Бордът трябва да играе основна роля в плана за набиране на средства. Всъщност членовете на борда отговарят и за част от основните вътрешни ресурси за набиране на средства на организацията чрез техните лични контакти, ролята им в засилването на ангажираността на заинтересованите страни и с личния си опит и познания.

Поради това бордът работи в сътрудничество със служителите на Вашата организация, за да оказва влияние и засилва подкрепата за по-широкообхватния план за набиране на средства на организацията. Служителите, от своя страна, извършват всекидневното изпълнение на повечето дейности.

Най-зрелите организации по отношение на културата на набиране на средства разработват истинска „политика на борда за набиране на средства“, която определя сумата, която се очаква всеки член на борда да предостави и/или намери като пряко дарение, процеса на отмяна на изискването и други допълнителни начини, по които членовете на борда могат да подпомагат набирането на средства.

² www.foundationcenter.org е много добър източник на информация.



Мислете по този начин: лице, което дарява време е доброволец, лице, което дарява пари е дарител. Членовете на борда трябва да са както доброволци, така и дарители.

Може да организирате специални обучения, за да подобрите капацитета на Вашите членове на борда и да увеличите самочувствието им при набиране на средства за Вашата организация.

Основните начини, по които членовете на борда могат да се ангажират, са следните:

- Да дават: дали е реалистично да очакваш от другите нещо, което ти самият не си склонен да направиш? (Тук може да става въпрос за отделяне на време, не само пари!);
- Да популяризират каузата от името на организацията;
- Да могат да разкажат историята на организацията и нейната мисия;
- Да осигуряват връзки или да представят нови потенциални дарители и възможности за набиране на средства;
- Да идентифицират и развиват отношения с дарители с висока нетна стойност на активите;
- Да популяризират или провеждат събития и други инициативи;
- Да присъстват на срещи с потенциални дарители.

2. КАК ДА СЪЗДАДЕТЕ ПЛАН ЗА НАБИРАНЕ НА СРЕДСТВА

Тъй като набирането на средства не е „разговор за пари“, а „изграждане и култивиране на взаимоотношения“, създаването на план за набиране на средства е изключително персонална задача. **При плановете за набиране на средства не важи моделът „универсален подход за всички“**, тъй като донорите, потенциалните дарители, нуждите, предимствата и слабостите са различни за различните организации.

Немалко организации с нестопанска цел извършват дейността си без план за набиране на средства, като се опитват да хванат всяка възможност, която изникне, или чакат възможности, които никога не се появяват. Това е най-лошият начин за управление на програми за развитие и не може да гарантира устойчивостта на организацията.

Наличието на план за набиране на средства позволява да насочите усилията си в правилната посока. С негова помощ следвате ясна стратегия, определяте дейностите и тактиките си и създавате „календар за набиране на средства“. Той ръководи всекидневната ви работа. Перфектният „план за набиране на средства“ е документ, който се пише всяка година или, в средносрочен план, на всеки 2—3 години, като се преразглежда всяка година.

Кой е отговорен за тази дейност? Това много зависи от организационния модел, но като цяло този процес не се ръководи от един човек; всъщност той се ръководи

от група (комитет по набиране на средства, работна група за развитие ...), която включва хора с различни функции (включително представител на отдела за комуникации или човек с умения за комуникация) и която поддържа много тесен контакт с борда.

Да започнем да разработваме нашия план за набиране на средства!

Всеки план за набиране на средства обикновено има:

- Обосновка
- Стратегия
- Цели
- Тактика (кампании, цели, средства)

2.1 ИЗЛОЖЕНИЕ НА ЦЕЛИТЕ

Изложението на целите – или обосновка – е един от най-важните документи за Вашата организация. Какво представлява той? За да е убедително, изложението на целите „ясно очертава мисията и визията за бъдещето на Вашата организация, обяснява на дарителите защо се нуждаете от финансиране и какви резултати очаквате от техните инвестиции“. То „съдържа стабилна мотивация защо потенциалните дарители трябва да дарят средства на Вашата организация³.“

³ Joe Garecht, How to write a case for support for your non-profit – part. II.

⁴ C. Richardson, Philanthropy News Digest.

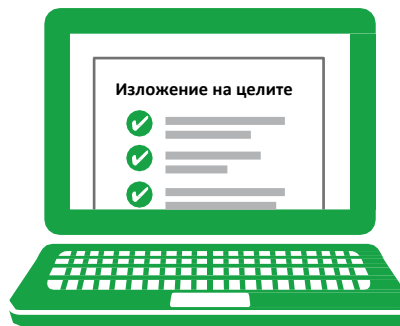
„Ефективното набиране на средства зависи от това как ще разкажете своята история⁴“.

Доброто изложение на целите включва комбинация от емоционално убедителни истории и реални, обективни факти, които подкрепят искането Ви да постигнете промяна за общността. То представя Вашата визия за по-добро бъдеще и приканя дарителите да станат част от тази визия.



Изложението на целите трябва да е едно от първите неща, които да напишете, когато започвате да изготвяте стратегията си за набиране на средства. Написано в стил „насочен към дарителите“, то ще представлява основата на всяка Ваша комуникация. Можете да се позовавате на него, когато пишете информационни бюлетини, електронни писма, на Вашия уебсайт, в разработените за дарителите материали и т.н. Всичко, което има значение за Вашата организация, трябва да бъде включено в него.

Можете да създадете и обосновка за „външни лица“ (извадка от изложението), която да можете директно да дадете на Вашите дарители — например като я включите в брошура.



Какво трябва да съдържа изложението на целите?

Информацията, включена в изложението на целите, може да бъде различен тип в зависимост от положението и историята на Вашата организация. Единственият съвет е да внимавате да не е твърде дълга или твърде формална.

→ **Емоционално въведение:** както вече споменахме, набирането на средства предполага комбинация от емоции и рационално мислене. Донорите и потенциалните дарители ще прочетат въведението на Вашето изложение на целите, за да решат дали си заслужава да прочетат целия документ.

→ **Мисия и визия, ценности:** Защо е създадена Вашата организация? Защо хората трябва да ги е грижа за Вашата кауза? Каква е визията Ви за бъдещето?

→ **Управление, щатни служители, доброволци:** Покажете лицата си! Изхождайки от предположението, че набирането на средства се основава на взаимоотношенията с дарителите и на взаимно доверие, най-добрата възможност за започване на диалог с дарителите е да представите прозрачна информация за борда, служителите и доброволците във Вашата организация.

→ **История на организацията:** обобщете накратко историята на Вашата организация и работата ѝ до момента.

2. КАК ДА СЪЗДАДЕТЕ ПЛАН ЗА НАБИРАНЕ НА СРЕДСТВА

- **Стратегически цели и програми:** обяснете как визията може да бъде изпълнена на практика.
- **Резултати и доказателства за въздействие:** покажете доказателства, че това, което правите, има стойност. Използвайте статистически данни и графики, но по-важното е да разкажете историите на онези, на които сте помогнали чрез техните думи и да ги подкрепите с числа.
- **Необходими ресурси:** Колко средства трябва да набере организацията Ви? За какво са тези средства? Защо трябва да ги наберете сега?

Елементите могат да бъдат включени във всякаква последователност. Изложението на целите трябва да е последователно и в съответствие с дейностите на Вашата организация, така че не е нужно да следвате определена формула.



Ясно написаното изложение на целите гарантира уникалната идентичност на цялата организация (от борда до доброволците) и носи ясно послание при разговорите с външни заинтересовани лица, разработването на образователни материали, изявленията пред медиите и обществеността и набирането на средства.

Изложението на целите (3—4 стр. или повече) не трябва да бъде редовно преразглеждано, тъй като то представлява концептуалната основа за практическите планове за набиране на средства, разработвани всяка година.

2.2 ОПРЕДЕЛЯНЕ НА СТРАТЕГИЯТА ВИ

Стратегията е инструментът, който подпомага организацията в постигането на визията ѝ за бъдещето. Стратегията дава на борда, служителите и доброволците цел и посока за ангажираност с външните заинтересовани лица. Тя е мостът между настоящето и бъдещето. Стратегията определя връзката на организацията с външния свят: как се възползва от възможностите, как реагира на промени, как посреща предизвикателства и заплахи. Стратегията изяснява приоритетите и сферите, в които трябва да се концентрират ресурсите на организацията.

Стратегията обикновено е средносрочна или дългосрочна (3 до 5 години), но е актуална и в краткосрочен план.

2.2.1 SWOT анализ

Отправната точка за по-добро разбиране на нашия потенциал за набиране на средства е анализирането на настоящата ситуация. *SWOT анализът* е полезен инструмент за тази цел: описването на **силните и слабите страни, заплахите и възможностите**, ще Ви даде добър поглед над това къде се намира Вашата организация в момента както във вътрешен, така и във външен аспект.



Слабите Ви страни са областите, където трябва да положите повече усилия, а силните Ви страни представляват Вашите активи — това което вече можете да направите — и дават насоки за разработването на Вашия план за набиране на средства.

2.2.2 РАЗБЕРЕТЕ КОИ СА АКТИВИТЕ ВИ

Първоначалният анализ на настоящата ситуация би имал още по-голяма стойност, ако съдържа **сравнение с потенциални конкуренти**.

Наличието на подробен преглед на доброволците и дарителите ще Ви помогне да допълните картината: колко от тях присъстват във Вашата база данни? Имате ли техния пълен профил или базата Ви данни съдържа само имена? Голяма ли е групата на основните дарители във Вашата база данни?

Трябва да оцените и **популярността на Вашата организация в обществото**: когато хората говорят за нуждите и проблемите, които обхваща Вашата организация, знаят ли за Вашите програми? Разглеждат ли Ви като основен фактор в пациентската общност, която представлявате?

2.2.3 Необходими ресурси?

Не на последно място, трябва да имате възможно най-точната представа за ресурсите, които са Ви необходими.

Направете внимателна оценка на финансовите ресурси, от които се нуждаете, за да постигнете мисията си. Колкото по-точни сте в определянето на нуждите си от средства, толкова по-подходяща би била Вашата стратегия и планът Ви би бил по-добър.

2.2.4 Моделът G.I.V.E.S.

Този модел често се използва, за да се определи най-добрата стратегия за набиране на средства за НПО.

Той описва пет посоки, които организацията може да поеме, за да постигне целите си. Той изисква ясни и точни определения на Вашите цели и приоритети.



като **GROWTH /РАСТЕЖ/:**

Нарастване на броя на нови дарители

Тази стратегия се базира основно на увеличаване на броя на нови дарения от по-голям брой новопривлечени дарители.



За кого е подходяща? Тази стратегия често се възприема от новосъздадени НПО или НПО с план за стартиране на набиране на средства.

Стратегията, базирана на растеж, изисква много енергия и силна ангажираност от цялата организация, както и стабилни управителни органи. Ако поради някаква причина смятате, че това може да представлява трудност, по-добре е да не избирате тази опция.



Каква е идеята? Нека погледнем отново пирамидата на дарителите. В самата ѝ основа са „малките дарители“. Всички тези хора имат ниско ниво на ангажираност с Вашата организация. Тази стратегия има за цел да ги поведе по пътя на дарителството (да ги премести

„в горната част на пирамидата“). Целта ни ще е да увеличим нивото и качеството на взаимодействие между двете части на дарителските взаимоотношения и да преминем от малки към големи и постоянни дарения.



Какви са средствата за постигането на това? Най-добрите средства да привлечем по-голям брой нови дарители и да ги помолим за първо дарение вероятно са пращането на писма и имейли.

В малки общности могат да се използват и срещи лице в лице или разпространение от уста на уста.



като **INVOLVEMENT /УЧАСТИЕ/:**

Увеличаване на въздействието чрез нови попълнения

Тази стратегия се състои от планове за привличане на хора, програми за доброволци и програми, основаващи се на увеличаване на участието на членовете на организацията.



За кого е подходяща? Това е типичната стратегия за НПО, които имат нужда да увеличат броя на доброволците и да демонстрират въздействието си в собствената им общност. Стратегията работи добре, когато НПО се подкрепя от хора с добра репутация на тяхната собствена територия.



Каква е идеята? Определянето на стратегия за набиране на средства въз основа на участието изисква харизматични доброволци, проактивен подход към хората, които искате да ангажирате и високо ниво на ангажираност от страна на

хората във Вашата организация. Могат да се въведат програми за наставяване на новите попълнения.



Какви са средствата за постигането на това? Средствата, които обикновено се използват за стратегията за „участие“, са кампании за набиране на членове, информационни бюлетини, вътрешни публикации и социални мрежи.



като **VISIBILITY/ПОПУЛЯРИЗИРАНЕ/:** увеличаване на популярността Ви!

Тази стратегия се базира на увеличаването на популярността на НПО.



За кого е подходяща? Тази стратегия е за организации, които имат солидна и ясно дефинирана брандова идентичност. Организацията трябва да има отличителни черти, които я правят уникална и добре позната в нейната сфера на дейност.



Каква е идеята? В тази стратегия „насочена към обществеността“, организацията насочва усилията си към повишаване на информираността относно нейната кауза, като засилва брандовата си идентичност и репутацията си и увеличава капацитета си за генериране на положителен отзив към дейностите ѝ в обществото.



Какви са средствата за постигането на това? Фокусът е върху медийни дейности и организиране на събития по креативен начин. В този случай могат да помогнат и маркетингови инициативи, свързани с каузата. Маркетингът, свързан с кауза,

е стратегия, чрез която предприятие решава да отдели част от общата стойност на продуктите си (или процент от приходите от продукти) за подкрепа на НПО като слага двата бранда заедно на продуктите и се съставя съвместен план за комуникация. В рамките на създаването на стратегия, насочена към популяризиране, могат да се използват и средства като създаване на интерактивен уебсайт (който дава възможност за онлайн дарения или мобилно приложение) и кампании, базирани на социални медии.



като **EFFICIENCY /ЕФЕКТИВНОСТ/:** по-малко дарители, по-големи дарения

Избирането на тази стратегия означава внимателно анализиране на съотношението между инвестициите и разходите на Вашата организация.



За кого е подходяща? Ще ви трябва стабилно управление, което може да идентифицира алтернативи на някои разходи — например чрез увеличаване на даренията в натура.



Каква е идеята? Стратегията има за цел да избере най-добрата възможност между идеалната ситуация (по отношение на проекти, ресурси, и набиране на средства) и разумна, реалистична алтернатива, която би била по-малко рискована. Този фокус върху разходите създава незабавни ползи от икономии, но и помага за подобряването на цялостната ефективност на организацията Ви.

2. КАК ДА СЪЗДАДЕТЕ ПЛАН ЗА НАБИРАНЕ НА СРЕДСТВА



Какви са средствата за постигането на това?

Обичайните ресурси за набиране на средства при спазване на съотношението разходи—ползи са големи дарителски кампании (както споменахме по-горе: Вие се целите към по-малко дарители, които вече имат стабилни взаимоотношения с Вашата НПО, което означава, че нямате разходи за публичност, а предпочитате да се съсредоточите върху лични срещи, за да генерирате по-значими дарения), планирани дарения (дългосрочни), корпоративни благотворителни фондове и обществено финансиране.

Всички тези средства генерират висок приход от дарения с ниска финансова ангажираност на НПО.



като STABILITY
/СТАБИЛНОСТ/

Стратегията за стабилност е подходяща, когато организацията е вече установена и се занимава с набиране на средства с дългосрочна цел.

наследствени фондове и силна диверсификация сред наличните възможности: колкото повече средства използваме, толкова по-малък риск поемаме по отношение на потенциално придобитите дарения.

Как да изберем правилната стратегия?

Когато избирате стратегия, трябва да решите къде виждате организацията си в бъдеще. Не е задължително някоя стратегия да е най-подходяща: трябва да изберете най-добрата опция въз основа на информацията, която имате в момента.



За кого е подходяща? НПО, които обикновено

избират тази стратегия, са с традиции и са икономически стабилни, имат мисия, която може да се определи като постоянна, и набор от устойчиви и непроменливи ценности.



Каква е идеята? Стратегия за стабилност означава установяване на връзки със стабилни институции като университети или здравни фондации и други добре установени заинтересовани страни.



Какви са средствата за постигането на това?

Създаването на кампания за набиране на средства означава използване на дарения чрез директен дебит,

Стратегията обикновено се прилага за 3 до 5-годишен цикъл. За това време ще осъществите стратегията, ще планирате кампании и ще оцените резултатите по отношение на въздействие, средства и дарители. В края на този цикъл ще направите нова оценка на ситуацията на Вашата организация, като използвате същия подход. След това може да решите да използвате друга стратегия за бъдещ период.

Важно е набирането на средства да се разглежда като нещо съвсем практично, което може да доведе до осезаеми промени във Вашата организация и във взаимоотношенията Ви с Вашите дарители. Към него трябва да се подхожда стъпка по стъпка.

Накратко, имайте предвид, че набирането на средства е дейност, която се състои от 90% анализ и подготвителна дейност и 10% отправяне на молби.

Отделете малко време да помислите за силните и слабите страни на Вашата организация и идентифицирайте най-подходящата стратегия според тях.

След като изберете най-подходящата стратегия, ще трябва да определите някои цели. Например, ако стратегията Ви се базира на растеж, задачата Ви ще бъде да увеличите броя на новите дарители. Но какъв трябва да бъде този брой? 100 дарители повече? 10 дарители повече? Важно е да знаете каква е целта Ви. Ако прецените, че трябва да съберете 10 000 евро за осъществяването на проектите Ви, въпросът е: колко дарители от долната част на пирамидата са необходими, за да достигнете тази сума? И по-важното е: присъстват ли вече всички тези дарители в базата данни?

2.3 ЦЕЛИТЕ НА НАБИРАНЕТО НА СРЕДСТВА

Най-добрият начин да започнете е да си изясните основната цел: каква е крайната Ви цел при набирането на средства?

И дори по-добре: каква е целта Ви за тази година и за всяка една от следващите четири години?

Полезно средство за определяне на практическите цели е SMART моделът⁵, където **SMART означава: Specific /конкретен/, Measurable /измерим/, Acceptable /приемлив/, Realistic /реалистичен/ и Timebound /обвързан със срокове/.**



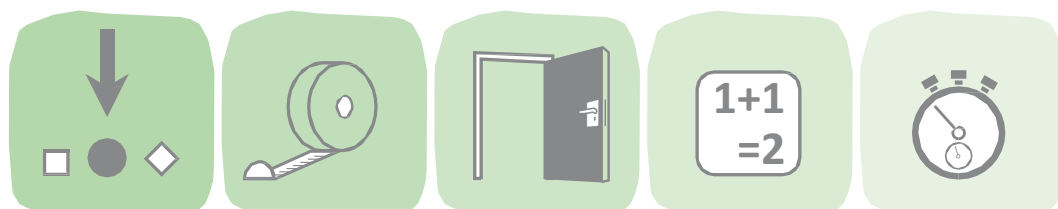
Първата стъпка към подобряване на Вашите цели за набиране на средства е да ги **КОНКРЕТИЗИРАТЕ**. Не е достатъчно да кажете, че искате да съберете повече дарения от предишната година. Всъщност тази цел може да бъде изпълнена като съберете дори един долар повече. Трябва да бъдете по-конкретни и да определите количественото проявление на Вашите цели. Конкретните Ви цели могат да бъдат да съберете €50 000, да намерите 50 нови дарители или да получите 10% повече общи дарения. Не забравяйте да запишете целите си.



ИЗМЕРИМОСТТА е важен елемент за конкретизирането на целите Ви. **Определянето на ИЗМЕРИМИ цели ще направи успеха или провала „по-обективни“.** Ако целта Ви е да съберете „много“ пари, всеки може да има наум различна сума. Да имате измерима цел означава, че когато кампанията свърши, ще можете да кажете дали тя е била успешна или не.

⁵ Моделът SMART е описан за пръв път в статия, публикувана от George Doran в „Management Review“ и озаглавена „There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives“, 1981.

S M A R T



Specific Measurable Acceptable Realistic Timebound

За да направите Вашите цели измерими, задайте си въпроса „колко?“.

обясните как всяка една от целите Ви за набиране на средства е свързана с мисията Ви.



На трето място, **целите за набиране на средства трябва да са както ПОСТИЖИМИ, така и ПРИЕМЛИВИ.** Постижим не означава „лесен“. По-трудните цели водят до по-добро представяне: хората получават по-голямо удовлетворение от постижения, за които са се трудили много. И обратно, ако целта изглежда непостижима, много хора се чувстват обезкуражени или сякаш са обречени на провал. **Вашите цели за набиране на средства трябва да са предизвикателство, но не невъзможни.** Освен това, трябва да има широко разбирателство относно целите на проекта сред хората, които участват в него.



И накрая, целите Ви трябва да са ОБВЪРЗАНИ СЪС СРОКОВЕ. Крайните срокове са важни, за да сте сигурни, че целите Ви са конкретни и измерими. Ако една цел няма срок, постигането ѝ може да бъде отлагано за неопределен срок във времето. Ясно поставените срокове също могат да бъдат силна мотивация за дарителите и набиращите средства.

Не забравяйте да си дадете разумен срок за постигане на резултати. Свързването на сроковете на кампаниите с „измеримостта“ също улеснява следенето на напредъка за постигането на Вашите цели.



R означава реалистични. Ценим резултатите, които носят положителна промяна и дарителите също искат да знаят какво ще бъде въздействието от дарението им. Затова трябва да можете да

2.4 ПЛАНЪТ ЗА КОМУНИКАЦИЯ

Набирането на средства не може да съществува без ясна и убедителна стратегия за комуникация.

Как да изготвите план за комуникация за набиране на средства?

Първата стъпка е да седнете със стратегическия план на Вашата организация и годишния план за набиране на средства. Направете списък с различните целеви групи, с които трябва да комуникирате и кога трябва да стане това. След това създайте матрица като свързвате важните съобщения за годината и стратегическите цели на организацията с всяка една от целевите групи.

Вашата **комуникационна матрица** представлява основата за дейностите Ви по набиране на средства през годината. Тя може да включва средства като информационни бюлетини (електронни или печатни), отправяне на предложения за подкрепа, съобщения и напомняне за събития, годишни доклади, дейности за промотиране на политики и покани за привличане на доброволци.

Целта ѝ е да гарантира, че съобщенията се изпращат редовно, че съдържат Вашите основни послания и оставят място за конкретни комуникационни нужди, които могат да изникнат неочаквано.

След като завършите проекта на Вашия план за комуникация, поканете подходящите членове от екипа на Вашата организация, за да го прегледат и да предложат допълнения на базата на събития или целеви групи, които може да се пропуснали.

Когато изготвяте своя план за комуникация или подобрявате вече съществуващ, уверете се, че трите най-важни послания присъстват през цялата година:

- 1. Това е нашата мисия. Това са нашите нужди. Така можете да ни помогнете.**
- 2. Благодарим, благодарим, благодарим!**
- 3. Вашата подкрепа ни помогна да постигнем „X, Y и Z“.**

Технологията улеснява ангажирането на целевите групи чрез разнообразни платформи. Определете платформите, които имат най-добър отзвук сред Вашите целеви групи и използвайте социални медии, за да увеличите и допълните средствата за комуникация, които вече сте избрали.

2. КАК ДА СЪЗДАДЕТЕ ПЛАН ЗА НАБИРАНЕ НА СРЕДСТВА

След това определете реалистичен набор от цели за Вашата организация. Дали ще комуникирате с различните групи на седмична, месечна или тримесечна база?

Може би с някои групи трябва да общувате по-често отколкото с други.

Накрая, създайте процес за оценка на успеха на комуникацията Ви. Наблюдавайте процента на отговори, процента на отворени имейли и съдържанието, на което различните Ви целеви групи реагират. Какво споделят? На кои съобщения и покани за действия отговарят? Отделете по няколко часа в началото на всеки месец, за да прегледате дейностите по комуникацията от предишния месец, за да ги коригирате и да калибрирате съответно стратегията си, ако е необходимо.

Няколко съвета! Ето някои от възможните помощни средства при комуникацията, за да достигнете до целевите групи:

- За да ангажирате борда, помислете за изпращане на седмични имейли до членовете на борда, в които разказвате за последните успешни дейности и следващите важни стъпки;
- Изпращайте актуална информация за кампании на потенциални дарители на всеки две седмици;
- За да култивирате отношенията си с потенциалните дарители, изпращайте месечни емоционални имейли, писма, линкове към уебсайтове или статии;
- Можете да напомните на целевата Ви група кои сте Вие чрез тримесечен информационен бюлетин или списание;

- Изпращайте писма до президента или председателя на всеки шест месеца;
- Публикувайте годишни отчети, за да изкажете признателност на дарителите си и да демонстрирате въздействието, което сте оказали;
- От време на време изпращайте написани на ръка бележки, за да благодарите на основните дарители и доброволци;
- Изпращайте персонални, а не групови имейли с покана;
- Обадете се по телефона, за да кажете „Здравейте“ или „Благодаря“.



Вашето предизвикателство е да създадете климат, който благоприятства даренията за Вашата организация. Добре съставеният план за комуникация е от ключово значение за успеха на Вашата кампания, особено ако е насочен към широката общественост. Изложението на Вашите цели, брошурата за кампании и планът за публичност са средствата, които подпомагат кампанията Ви за набиране на средства.

За да обобщим, не забравяйте да:

Разработете убедително „изложение на целите“ за кампанията за набиране на средства.

То представя обосновката защо дадена кампания или проект за набиране на средства трябва да бъдат подкрепени. Ако бъде добре направено, то може да бъде едно от най-мощните и убедителни средства на Вашата организация за комуникиране на целите за набиране на средства и убеждаване на потенциалните дарители да се ангажират.

Направете брошура с текст и дизайн, които да печелят публиката.

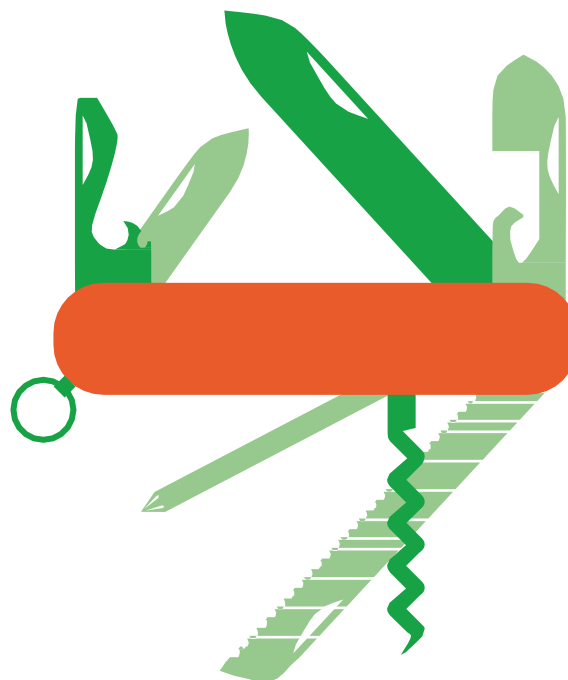
Брошурата за набиране на средства е друг важен инструмент, чрез който да комуникирате ценностите на организацията на целевата публика, както и да информирате „семейството“ на Вашата организация относно Вашия проект, целта и структурата на кампанията. Учете се от другите: не се колебайте да прочитате брошурите на кампаниите на други неправителствени организации. Официалната брошура е основен елемент за създаване на усещане за професионално изпълнение на кампанията у потенциалния дарител и за вдъхване на доверие в ръководството на доброволческите организации и лицата, които ще набират средствата.

Обявете официално и рекламирайте кампанията си. Не забравяйте, че публичността е необходима конкретно, за да подпомогнете и засилите усилията за набиране на средства.

Целта Ви е да информирате обществеността относно причината за кампанията, а не за самата кампания.

Публичността в кампаниите за набиране на средства означава публикуване на официални съобщения и организиране на събития по предварителен график. Възможностите за публичност трябва да бъдат планирани и обвързани със срокове, и да бъдат включени в

общия календар на кампанията. Обявяването на кампанията пред целевите групи е първата стъпка да ги подготвите, че ще бъдат приканени да дарят средства.



2.5 КАМПАНИИ И СРЕДСТВА

След като изясните каква сума е необходима и за каква цел, трябва да изберете тактиката и средствата, които ще използвате, за да постигнете целта си. **Кампанията** представлява поредица от действия, предприети за постигането на набор от цели. Тя се осъществява в рамките на определен период от време с ясно дефинирана начална и крайна дата.

2. КАК ДА СЪЗДАДЕТЕ ПЛАН ЗА НАБИРАНЕ НА СРЕДСТВА

Ключът е в сегментирането

Няма такова понятие като „широка общественост“.

Хората са най-различни, с различни предпочитания и антипатии. Дори определението „потенциални дарители“ може да бъде проблематично: как подхождаме към толкова обща група от хора?

Кампаниите са двигателят, който трябва да използваме, за да говорим за въздействието от работата на организациите с нестопанска цел, но не в общи линии: някои целеви групи са по-важни от други за постигането на определена цел.

Затова, когато дефинирате своята кампания, мислете за следните фундаментални елементи:

- Целта (с какви целеви групи искаме да разговаряме);
- Посланието, което искаме да предадем;
- Желаните действия (от страна на целевата група);
- Каналите (или тактиката и средствата), които биха били най-ефективни за постигане на целта.

2.5.1 ДВИГАТЕЛИТЕ НА КАМПАНИЯТА ЗА НАБИРАНЕ НА СРЕДСТВА

Стратегията за набиране на средства може да използва много двигатели — от писма и имейли, до събития, срещи лице в лице и много други.

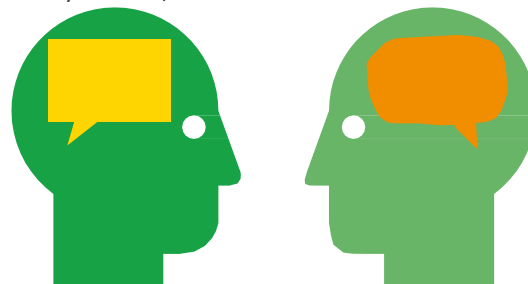
Конкретните средства се избират според ситуацията, като всяко едно от тях включва различна степен на персонализация.

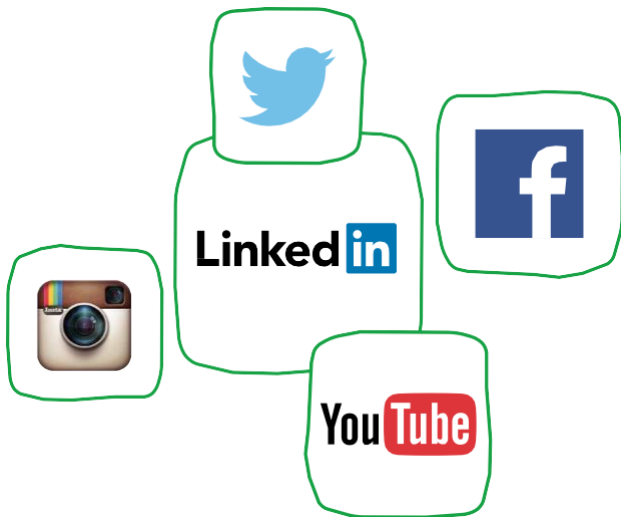
Правилото е: колкото по-персонализирано е дадено средство, толкова по-ефективно е то.

Затова, ако целта на Вашата кампания е да достигне до по-голям брой хора, няма да използвате срещи лице в лице, за да информирате всяка потенциална целева група относно Вашата организация и програми. Вместо това можете да организирате публично събитие или имейл кампания, за да информирате обществеността, към която сте се насочили, относно Вашите проекти.

Опитайте се да включите балансирана комбинация от тактики за набиране на средства. Най-често срещаните тактики включват:

- Индивидуални дарения – поискайте от основните дарители да направят дарение за Вашата организация;
- Основни групи от дарители
- По-маловажни групи от дарители
- Годишни и многогодишни дарителски кампании
- Събития – големи и малки
- Персонални писма
- Телемаркетинг
- Онлайн дарения
- Безвъзмездна помощ – фондации, корпоративни и правителствени.
- Корпоративни дарителски програми
- Дарителски акции с многобройни участници.





2.5.2 КАКВО ЩЕ КАЖЕТЕ ЗА СОЦИАЛНИТЕ МЕДИИ?

Най-общо казано, социални медии е широко понятие, което описва различни уеб-базирани и мобилни технологии, подпомагащи социалното взаимодействие и споделянето на разговори, снимки и видеоматериали. „Facebook“, „Twitter“, „LinkedIn“, „YouTube“, или „Pinterest“ са популярни средства на социалните медии.

Социалните медии разчитат на участието на публиката като двигател, като дават възможност на хора с общи интереси бързо и лесно да използват технологиите, за да комуникират и да обменят информация във виртуалния свят.

Социалните медии трябва да бъдат част от Вашия план за комуникация, най-вече защото са бърз и икономичен начин да следите и изградите Ваш собствен бранд и да разширите взаимоотношенията си с Вашата публика. Но трябва да сте готови да ги използвате.

Социалните медии могат да навредят повече, отколкото да помогнат на Вашия имидж и комуникационни цели,

ако започнете разговори твърде скоро.

Как да използвате социалните медии?

- Трябва да знаете кои сте и как искате да се представите онлайн. Изграждането на стабилна организационна идентичност ще Ви помогне в това.
- Определете един или двама представители в социалните медии, които да поддържат последователна комуникация. Уверете се, че те разбират подхода, към който се стремите, и темите, които не бива да бъдат обсъждани онлайн.
- Бъдете реалисти по отношение на капацитета Ви да управлявате Вашите стратегии в социалните медии. Предприемането на малки стъпки ще Ви помогне да направите оценка на времето и ресурсите, които ще трябва да отделите на социалните медии, за да извлечете полза от тях.
- Преди да започнете да говорите онлайн, слушайте внимателно. Преди да се включите, разберете коя е Вашата публика и за какво говори тя. Това ще гарантира, че информацията, която предлагате, ще бъде подходяща и ще Ви постави в позицията на експерт.
- Ангажирайте хората в смислена комуникация. Лесно е просто да говорите на хората, но ефективните стратегии за използване на социалните медии целят изграждането на взаимоотношения с Вашата целева публика.

2. КАК ДА СЪЗДАДЕТЕ ПЛАН ЗА НАБИРАНЕ НА СРЕДСТВА

- Обмислете възможността да публикувате въпроси, които да приканват за получаване на обратна връзка и мнения по въпроси, които са от значение за Вашата организация. Когато потребителите публикуват коментари, които имат връзка с Вашата организация, реагирайте на тях.
- Използвайте социалните медии като начин да благодарите на отделните дарители.
- Проследявайте разговорите относно Вашата организация, програми и услуги. Не чакайте с отговора, ако дискусиата тръгне в негативна посока. Интимният характер на социалните медии насърчава открития диалог и обмена на искрено мнение се приема радушно.
- Най-вече, бъдете креативни. Има много начини да изградите отношения на близост с Вашата публика. Приемете ги с отворени обятия.

2.5.3 РАЗКАЖЕТЕ ИСТОРИЯ: РАЗКАЗВАНЕ НА ИСТОРИИ

Хората помнят историите. Те ангажират, вдъхновяват и насърчават хората да действат. Всички организации с нестопанска цел имат истории, които да разкажат, за това как тяхната общност е повлияла чрез работата си. Много организации подценяват силата, която имат историите, за да им помогнат да достигнат до тяхната публика. Разказването на истории е един от най-важните елементи в набора Ви от средства за комуникация.

Историите се запомнят и докосват читателя емоционално. Те Ви помагат да съберете отделни парчета информация в едно разбираемо послание.

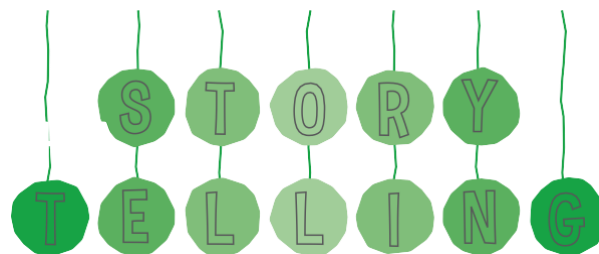
Обмислете варианта да използвате истории в своите годишни отчети, на уебсайта, в информационните си бюлетени, в кампаниите за набиране на средства или чрез директни писма.

Гледайте историите да са кратки и да имат отношение към Вашата публика, и нека бъдат за един човек или група хора. Накрая, не забравяйте да включите послание, което да е обвързано с Вашата мисия и цели.

Помнете: доброто управление на времето е от основно значение!

Много НПО се препъват тук: дори да имат солиден бюджет, страхотна мисия и план, който включва стабилна група тактики за набиране на средства, те не определят крайни срокове и по този начин никога не свършват работата.

Наличието на подробен и точен график, както и някои показатели, които ясно да показват прогреса на кампанията, ще Ви подтикват да мислите критично за решенията във връзка с Вашата кампания за набиране на средства и ще предоставя ценни насоки за дейностите в хода на годината.



2.6 НАБИРАНЕТО НА СРЕДСТВА КАТО ПОСТОЯНЕН ПРОЦЕС: ЦИКЪЛЪТ НА НАБИРАНЕ НА СРЕДСТВА

Процесът на набиране на средства трябва да остане откровен, персонален и насочен към дарителя като човешко същество. Вашият дарител не е банкомат. Дарителите трябва да се ангажират до живот, не само за някое дарение.

Четири основни стъпки на процеса на набиране на средства могат да се определят като:

- 1. Идентификация и проучване (20%)** – идентифицирането на потенциалните дарители е основен аспект от всяка кампания за набиране на средства; без потенциални дарители няма от кого да търсите средства.
- 2. Култивиране (25%)** – Култивирането на взаимоотношенията с идентифицираните потенциални дарители е втората стъпка в процеса на набиране на средства. Търсенето на средства („искането“) може да дойде след месец или пък след две години, но добре обмислената стратегия за това как да стигнете до момента на искане на средства от дарителя е от огромно значение.

Ако процесът е твърде бавен или твърде бърз, това може да се превърне в проблем. Ако попитате твърде бързо, може да обидите дарителя; ако изчакате твърде дълго, може да пропуснете възможност и да я оставите на конкурентна организация. Може да минат месеци, дори години в изграждане



на отношения преди да пристъпите към искане на средства. Стъпката, свързана с култивирането на взаимоотношенията е подобна на земеделието, където времето е от основно значение: посадваш семената, обработваш земята и чакаш. Трябва също да сте старателни, т.е. да подходите с грижа, интерес, внимание и уважение към заобикалящите Ви обстоятелства.

- 3. Искане (5%)** – искане на (значителни) дарения е кулминацията на цялата тежка работа. За съжаление много често това е най-трудната и притеснителна стъпка за Вас като набиращ средства, защото да искаш пари е нелека задача за много хора. Но ако взаимоотношенията с дарителя са правилно култивирани и потенциалният дарител е добре подготвен, искането става много по-лесно.

2. КАК ДА СЪЗДАДЕТЕ ПЛАН ЗА НАБИРАНЕ НА СРЕДСТВА

На този етап се обръщате към потенциалния дарител с конкретно искане за подкрепа, обикновено под формата на финансова помощ, въпреки че може и да е с молба за дарение в натура. Обикновено молбата се отправя по време на среща или в поредица от срещи. Това трябва да стане по много професионален начин и да е насочено към дарителя и конкретния му личен интерес. Накрая трябва да покажете по какъв начин приносът на дарителя ще окаже пряко осезаемо и значимо влияние върху хората.

4. Признание и внимание (50%) – трябва постоянно да се изразява благодарност на дарителя за направените дарения. Много е важно на дарителя да се оказва внимание за изграждане на отношения на доверие, създаване на чувство на ангажираност и за да се посадят семената за бъдещи дарения.

През този етап трябва да признаете приноса на дарението и редовно да информирате дарителя за напредъка на проекта и резултатите, постигнати с дадените от тях средства.

На дарителите трябва да се оказва внимание в различна степен в зависимост от финансовата им ангажираност и участие. Тази стъпка в цикъла на набиране на средства е от огромно значение за дългосрочния успех на Вашата програма за набиране на средства и за самата Ви организация. Хората са чувствителни към начина, по който дадена организация се отнася към тях. Независимо колко добра е Вашата организация, дарителите очакват много от Вашето отношение към тях.

Така че благодарете многократно на Вашите дарители; покажете колко са важни те за Вашата организация и ги накарайте да се почувстват като истински посланици на Вашата организация.



3. ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВОТО ДА СЕ ОЦЕНЯВА НАБИРАНЕТО НА СРЕДСТВА

Организациите с нестопанска цел са изправени пред все по-голям натиск от корпоративните си дарители да действат и да се отчитат като предприятия. Дарителите искат да знаят какъв е приносът на тяхната подкрепа за подобряване на социалната среда и общественото здраве. Този натиск за измерване на резултатите поставя ново предизвикателство пред организациите. От друга страна, като организация Вие също се нуждаете от доказателства, за да оцените представянето си, резултатите и въздействието от работата Ви.



3.1 ВЪЗВРАЩАЕМОСТ НА ИНВЕСТИЦИИТЕ/ СОЦИАЛНА ВЪЗВРАЩАЕМОСТ НА ИНВЕСТИЦИИТЕ

Задачата да измерите постиженията в здравния и социалния сектор невинаги е лека. За да оцените **ефективността**, трябва да определите измерими показатели.

Това е особено важно от гледна точка на набирането на средства, защото има пряка връзка между видимите резултати и склонността на хората да даряват или да извършват доброволна дейност.

3.1.1 РАЗГРАНИЧАВАНЕ НА БИЗНЕСА И ОРГАНИЗАЦИИТЕ С НЕСТОПАНСКА ЦЕЛ

В корпоративния свят понятието „възвращаемост на инвестицията“ (ВНИ) е доста просто: то означава натрупаната печалба от средствата, инвестирани в даден бизнес.

Обикновено се изразява като годишен процент.

Бизнес дефиницията на ВНИ има няколко приложения за пациентските организации.

Много организации с нестопанска цел предоставят продукти и/или услуги срещу заплащане.

Пациентските организации се различават от предприятията основно в това, че те инвестират повторно цялата си печалба в тяхната организация и никой от собствениците не получава капиталов доход.

В допълнение към класическата формула за ВНИ, която представя цифри, свързани с ефективността на услугите, предоставени от Вашата организация, истинското предизвикателство пред Вас би било да можете да отговорите на следните три въпроса:

1. **Имам ли доказателства, че организацията ми постига положителна ВНИ?**
2. **Каква е добавената стойност, създадена от моята организация в служба на нейните членове и пациентската общност?**
3. **С каква информация разполагам, за да подкрепя твърдението, че моята организация допринася за укрепване на конкретната общност от пациенти, към която е насочена?**

3.1.2 КАК ДА ИЗЧИСЛИТЕ ВАШАТА ВНИ?

Традиционно ВНИ се изчислява като прибавите всички ползи от инвестициите, извадите разходите, свързани с тези инвестиции и след това ги разделите на общите разходи.

Можете да използвате тази формула за изчисляването на ВНИ от набиране на средства на Вашата организация: трябва да добавите компенсациите за служителите (включително придобивки и заплати) към разходите за набиране на средства, за да определите **общите Ви разходи по набирането на средства**. Полученото число трябва да се извади от **общите Ви приходи от набиране на средства**.

След това резултатът се разделя на общите разходи по набирането на средства.

(Общи приходи от набиране на средства — Общи разходи за набиране на средства)

Общи разходи за набиране на средства

Резултатът от това изчисление е сумата, която е пряко приложима към мисията на Вашата организация.

3.1.3 СОЦИАЛНА ВЪЗВРАЩАЕМОСТ НА ИНВЕСТИЦИИТЕ (СВНИ)

ВНИ е само една от променливите в голямото уравнение за измерване на ефективността на набирането на средства.

Социалната възвращаемост на инвестициите е рамка за измерване и вземане предвид на по-широкото понятие за стойност; тя измерва промяната по начини, които са приложими към хората и организациите, които я генерират или допринасят за нея. СВНИ преминава отвъд числата: тя може да включва проучване на конкретни случаи и качествена информация в допълнение към чисто количествената и финансова информация.

СВНИ разказва историята за това как се създава промяната чрез измерване на социалните, екологичните и икономическите резултати. След това, тези показатели се прехвърлят в парични стойности, което позволява изчисляването на съотношението ползи—рискове.

Например, съотношение 3:1 показва, че инвестиция от €1 носи €3 социална стойност.

Анализът на СВНИ може да има различни форми. Може да вземете предвид социалната стойност, генерирана от цялата организация или да се съсредоточите само върху един конкретен аспект от работата на организацията.

Анализът на СВНИ може да се извърши вътре в организацията или да се ръководи от външен анализатор.

Има два вида анализи на СВНИ:

- **Оценъчен** – извършва се ретроспективно и се базира на реални резултати
- **Прогнозен** – предвижда каква социална стойност ще се създаде, ако дейностите постигнат желаните резултати.

Прогнозните анализи на СВНИ са особено полезни при планирането на етапите на дадена дейност. Те могат да покажат как инвестицията (или даренията) могат да постигнат максимално въздействие. Те са полезни и за определяне на показателите, които трябва да се измерват, когато проектът стартира.

За да се извърши **оценъчен анализ на СВНИ** са необходими данни за резултатите. Прогнозният анализ на СВНИ може да предостави рамка за отчитане на резултатите. Често е препоръчително да започнете да използвате СВНИ с прогноза на възможната социална стойност, вместо с оценка на минали резултати, тъй като по този начин гарантирате, че имате точната система за събиране на данни за извършване на пълен анализ в бъдеще. Нивото на детайлност зависи от целта на Вашия анализ на СВНИ; изготвянето на кратък анализ за вътрешно ползване отнема по-малко време в сравнение с пълен отчет за външна публика, който отговаря на изискванията за проверка.

7-те принципа на СВНИ

- **Ангажирайте заинтересованите лица**
- **Разберете какво носи промяна**
- **Ценете важните неща**
- **Включвайте само материални аспекти**
- **Не искайте твърде много**
- **Бъдете прозрачни**
- **Проверявайте резултатите**

3.1.4 ПОЛЗИТЕ ОТ АНАЛИЗА НА СВНИ

Анализът на СВНИ може да се използва като средство за стратегическо планиране, за комуникиране на въздействието и привличане на инвестиции или за вземане на инвестиционни решения.

Анализът на СВНИ ще Ви помогне да разберете, управлявате и комуникирате социалната стойност на Вашата работа по ясен и последователен начин на клиенти, бенефициери и дарители. Той ще Ви насочи и към потенциални подобрения на услугите, информационните системи и управлението на Вашата организация. Поради това е много добър инструмент, който да ръководи избора на ръководителите, когато решават къде да вложат време и средства.

И накрая, анализът на СВНИ може да Ви помогне да подобрите начина, по който събирате информация. Подобряването на информацията, която използвате, за да отчитате представянето Ви и възможността да сравните представянето си с прогнозите, ще Ви помогне да създадете по-голяма стойност.

За пациентските организации, които опитват да получат средства чрез дарения, въздействието и СВНИ могат да се разгледат от три различни гледни точки:

- ➔ **Организацията допринася за избягване на ненужни разходи и страдания, като помага да се избегнат някои здравни състояния чрез разпространението на знания и повишаване на информираността;**
- ➔ **Организацията увеличава многократно основното въздействие от финансирането с опита на доброволците и дарения в натура като продукти и доброволни услуги;**
- ➔ **Организацията допринася за укрепване на общността, като насърчава участието на пациентите и създава връзки между здрави лица и хора, засегнати от заболявания.**

3.2 ВЪТРЕШНА АНГАЖИРАНОСТ

Когато оценявате вътрешната ангажираност и приноса ѝ към ВНИ и въздействието на организацията, обикновено най-важният елемент е ефективността на персонала (служители, членове на борда и доброволци), който участва в дейностите по набиране на средства.

Ефективността на платените служители

Обикновено се измерва чрез сравняване на факторите, свързани с приходите (включително броя на качествените посещения и на отворени и затворени предложения) с разходите за служители (общо за заплати и придобивки).

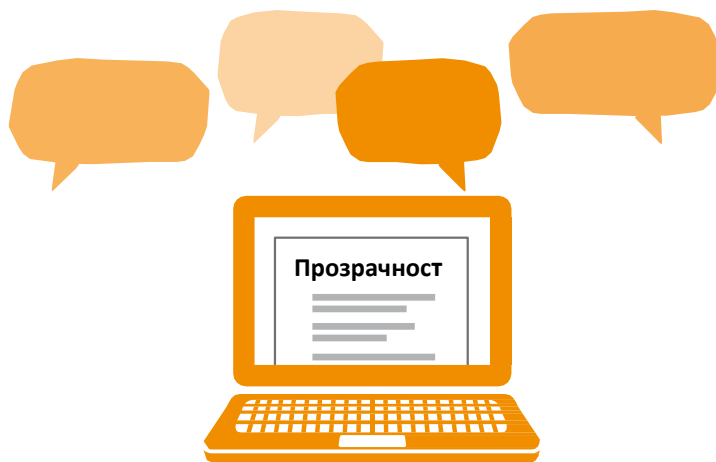
Но много организации с нестопанска цел разчитат до голяма степен и на доброволци. Тук основният въпрос е: **Как измерваме стойността на доброволците?** И как се вземат предвид доброволците, ангажирани в бордовете на организацията с нестопанска цел? Ако предположим, че един борд на директорите се събира общо 12 часа годишно, общата стойност на доброволческа дейност на членовете на борда възлиза на доста пари, ако те се заплащаха. Трябва да вземем предвид и допълнителното време, което членовете на борда отделят на организацията си и стойността на техните умения и опит. Бордовете печелят от знанията на потребителите, активистите и широк набор от професионалисти, включително адвокати, съдии, лекари, медицински сестри, учители, административни лица, финансови експерти, маркетинг специалисти и академични експерти.

Вътрешното сътрудничество е изключително добра възможност за подобряване на ефективността. **Засиленото сътрудничество между персонала, зает в набирането на средства** и друг персонал, не само подобрява общата ангажираност, но увеличава и ефективността на набирането на средства като създава посланици на организацията и демонстрира на цялата Ви организация въздействието и стойността на развитието. Това се отнася и за всички хора, участващи в организацията, например членовете на борда и доброволците.

От външна гледна точка, потенциалните поддръжници/дарители/сътрудници разглеждат няколко различни фактора при определянето на въздействието и добавената стойност от работата на организацията. Сред тях са мисията на организацията (следва ли организацията своята мисия), размерът ѝ (тъй като възвращаемостта е различна в зависимост от размера и обхвата), профилът на целевите групи (социално-икономическите, географските и демографските променливи се отразяват на ВНИ, както и на потенциалното въздействие), зрелостта на организацията (при стабилните организации има по-големи очаквания за увеличаване на ВНИ и въздействието).

Приносът на членовете на борда на Вашата организация също е основен показател за това дали организацията изпълнява целта си. Това не трябва да се разглежда само по отношение на финансовия принос, но и по отношение на ангажираността на членовете на борда.

Ако организацията получава силна подкрепа от своя борд, дарителите ще се чувстват по-уверени да подкрепят каузата и ще очакват по-висока възвращаемост на дарението си.



3.3 ЕТИКА, ПРОЗРАЧНОСТ, ОТГОВОРНОСТ

Етиката е наборът от възприети правила на поведение по отношение на конкретен вид човешки дейности или в определена група, култура, религия, етническа общност и т.н. Така както говорим за медицинска етика, можем да говорим и за етика в набирането на средства.

3. ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВОТО ДА ОЦЕНИТЕ НАБИРАНЕТО НА СРЕДСТВА

Професионалните организации за набиране на средства по целия свят са постигнали съгласие за пет важни принципа на действие при набирането на средства⁶:

- **1. Честност:** Лицата, набиращи средства, следва винаги да действат честно и открито, за да защитават общественото доверие и да не подвеждат дарителите и бенефициерите.
- **2. Уважение:** Лицата, набиращи средства, следва винаги да действат с уважение към достойнството на тяхната професия и организация и към достойнството на дарителите и бенефициерите.
- **3. Почтеност:** Лицата, набиращи средства, следва винаги да подхождат открито и с уважение към общественото доверие. Те разкриват всички съществуващи или възможни конфликти на интереси и избягват всякакво лично или професионално некоректно поведение.
- **4. Емпатия:** Лицата, набиращи средства, следва да работят по начин, който популяризира тяхната цел и насърчава другите да използват същите професионални стандарти и ангажираност. Те трябва да ценят правото на лична тайна, свободата на избор и разнообразието във всичките му форми.
- **5. Прозрачност:** Лицата, набиращи средства, следва да публикуват ясни, точни и разбираеми отчети за работата си, начина по който се управляват и изразходват даренията, както и за разходите си.

3.3.1 ПОЛЗИТЕ ОТ ПРОЗРАЧНОСТТА

Анализът на СВНИ може да се използва като инструмент за стратегическо планиране, за комуникиране на въздействието и привличане на инвестиции или за вземане на инвестиционни решения.

Прозрачността е задължението или желанието на организациите да публикуват и предоставят съответните данни на заинтересованите лица и обществеността. Прозрачността е ключова за създаването на доверие в организациите с нестопанска цел. Всъщност прозрачността много често е условие за получаване на финансиране (безвъзмездни средства, субсидии, корпоративно финансиране и дарения...).

Създайте благоприятно отношение към прозрачността: законовите задължения като годишните отчети или финансовите одити не трябва да се разглеждат като трудна задача, а да се превърнат в стимул за изграждане на добри практики.

Прозрачността е проактивна и самоналожена ангажираност от страна на Вашата организация: информацията относно въпроси като източници на финансиране, управление и механизми за участие трябва да бъдат публикувани без някой да ги е поискал. Това се превръща в ценност, приложена в практиката.

Говорете на език, който всички разбират! Освен всичко останало, информацията трябва да бъде актуална и разбираема за всеки, който я потърси. Така че допълнете

⁶ Международно изложение на етичните принципи при набирането на средства от уебсайта на Асоциацията на професионалистите по набиране на средства: <http://www.afpnet.org/Ethics/IntlArticleDetail.cfm?ItemNumber=3681> (влизано на 4 януари 2016 г.).

техническата документация с обяснение на прост език. Накрая, уверете се, че съдържанието е достъпно за хора с увреждания (например увреден слух или зрение).

Комуникационният канал, който дава възможност на неправителствените организации да изпълнят по-добре горепосочените условия, е уебсайтът на организацията.

Какви са резултатите от прилагането на принципа на прозрачност във всекидневната Ви работа?

- Подобрява управлението;
- Подобрява вътрешното и външното доверие в организацията;
- Допринася за изграждането на положителен имидж на Вашата организация пред потенциални дарители, инвеститори, доброволци и т.н.;
- Подобрява участието и диалога при равни условия;
- Създава отговорност;
- Насърчава публичността в медиите;
- Представява превантивен фактор срещу корупция.



3.3.2 ОТГОВОРНОСТ: ОБВЪРЗВАНЕ НА РЕСУРСИТЕ И ЦЕЛИТЕ

Отговорността е задължението или желанието на организациите да отчетат своите дейности пред заинтересованите лица. За организациите с нестопанска цел това означава да отговорят за действията си, да поемат отговорността за тях и да разкриват резултатите по прозрачен начин. Тя включва и поемането на отговорност за получените парични средства или друго предоставено финансиране.

Повечето организации (независимо дали стопански или нестопански) следват стандарти, основаващи се на принципи, насочени към въпроси като управлението, управленския модел и организационната стратегия, както и устойчивостта и ангажираността на заинтересованите лица. Отговорността към дарителите, финансиращите лица, поддръжниците и обществото като цяло означава да разяснявате работата на Вашата организация с нестопанска цел, защо я извършвате и какво постигате, за да помогнете на другите.

3. ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВОТО ДА ОЦЕНИТЕ НАБИРАНЕТО НА СРЕДСТВА

Една от най-разпространените форми на отговорност е отчетността. Годишният отчет е годишна публикация, която корпорациите и предприятията предоставят на заинтересованите лица, за да опишат своите операции и финанси. Въпреки че организациите с нестопанска цел (все още) не са задължени по закон да публикуват годишни отчети както корпорациите, много НПО, фондации и благотворителни организации осъзнават значението на отчетите и представят такива на годишна база.

Целева публика и структура – В организациите с нестопанска цел информацията е насочена към членовете, дарителите, финансиращите институции и обществеността като цяло. Обикновено годишният отчет се състои от две части: първата част често съдържа комбинация от графики, визуални елементи и придружаващ ги текст с описание на дейностите на организацията през последната година; втората част съдържа подробни финансови отчети (със или без одиторски доклад в зависимост от оборота и правните изисквания) и оперативна информация за услугите или програмите.

Добре написаният и представен годишен отчет в печатна или дигитална форма помага да представите постиженията на Вашата организация на настоящите и бъдещите донори и дарители.

Отчетът също така развива нови партньорства и отчита приноса на хората, фондацииите и корпорациите, които Ви подкрепят.

Някои организации с нестопанска цел имат затруднения да определят какво трябва да включат и какво не в годишния си отчет. Вместо да се разглежда като задължение за задоволяване на вътрешната публика в организацията (борд, членове, дарители, правителствени агенции и т.н.), неприятната задача да се изготвят годишни отчети може да се възприеме като възможност. Годишните отчети могат да бъдат безценно средство за комуникация, за да създадете социално доверие към Вашата организация. Помислете за следното:

- ➔ Помислете за външните заинтересовани лица и обществото като цяло. Определете ясно към кого се обръщате и какво искате да им кажете. Сложете заглавие на отчета си, може би послание и/или искане.
- ➔ Планирайте отчета си като част от текущите комуникационни дейности. Информация, представяща само факти, не е комуникация. Съберете снимки, истории и ключови моменти, за да направите една жива публикация.
- ➔ Обмислете стратегията си за разпространение! Решете къде, как и до кого да разпространите годишния си отчет.





Някои практически съвети за годишния отчет на организациите с нестопанска цел:

1. Съсредоточете се върху постиженията на организацията (резултати), не дейностите (производителност)

Покажете как дарителите и поддръжниците са повлияли за положителна промяна. Услугите (и продуктите) на организацията трябва да бъдат доказателство за напредъка към (по-добър) свят, който искате да изградите.

Историите, които разказвате, трябва да демонстрират как Вашата организация помага на другите да постигнат това. Обяснете какво сте направили, но което е по-важно, защо сте го направили и какви са били резултатите. Обяснете защо Вашата организация влага време и средства в съответните дейности и какви резултати е постигнала с това. Свържете постиженията си с Вашата мисия.

2. Разкажете за визията на Вашата организация, за да постигнете по-голямо въздействие

Покажете на хората каква следа ще остави организацията Ви в бъдеще и ги приканете да Ви помогнат в това дело. Дефинирайте своя бранд: все повече хора искат да се свързват с брандове, които споделят техните вярвания. Кажете им в какво вярвате и им дайте възможност да го възприемат.

3. Не подчертавайте успехите си при набирането на средства

Успехите при набирането на средства не бива да се изтъкват в годишните отчети на същото ниво като постиженията, свързани с мисията.

Читателите предпочитат да разберат какво е направено с парите, отколкото как са били събрани. Най-добре е тази информация да се представи във финансовата част от отчета.

4. Включете снимки (и видео материали, ако използвате дигитален формат)

Снимките казват повече от хиляди думи. Много хора, които ще разгледат годишния отчет на организацията, всъщност няма да го прочетат. Вземете това предвид и вместо това им покажете чрез снимки какво прави организацията Ви.

5. Сложете текст, за да разкажете историята зад снимките

След като сте спечелили вниманието на читателите със снимките, разкажете им история, като сложите текст под всяка снимка. Избягвайте кратки обяснения за снимката, вместо това я свържете с дадено постижение. Ако хората прочетат само текста под снимките в годишния отчет, те пак ще добият представа за добрата работа, която организацията е свършила през предходната година.

6. Включете лични истории

Дарителите и поддръжниците ще се впечатлят повече от истински истории за реални хора, отколкото от обобщение на работата на организацията през предходната година. Обяснете какво е постигнала организацията като цяло, след това направете статистиката „почовешка“ с лични истории. Подчертайте как работата на организацията е помогнала на конкретен човек или група. Споделете историята на доброволец или на бенефициер за постигната положителна промяна.

7. Разяснете финансовия аспект

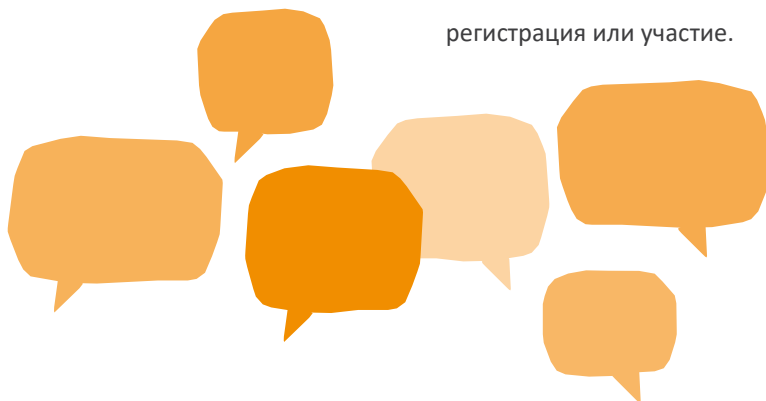
Вероятно много от дарителите на Вашата организация няма да знаят как да разчетат финансовите Ви отчети и няма да си направят труда да ги прочетат. Включете няколко параграфа, които обясняват на прост език какво казват таблиците и диаграмите. Откъде идват парите на организацията и как се харчат те? Какви са основните стратегии на организацията за финансиране (и набиране на средства)? Организацията въвежда ли е някакви мерки за намаляване на разходите през тази година?

8. Признайте приноса на дарителите

Ако в годишния отчет няма много място, обмислете варианта да признаете приноса на по-малките дарители по друг начин, например чрез списък в информационен бюлетин или специален раздел в уебсайта. Каквото и да изберете, проверете внимателно дали сте изписали правилно имената на дарителите. Също така, проверете внимателно пълните имена на агенции, фондации, корпорации или други организации, които са предоставили финансиране или безвъзмездна помощ.

9. Кажете на дарителите и поддръжниците как могат да помогнат

Никога не оставяйте потенциалните поддръжници да се чудят как могат да помогнат. След като веднъж сте ги вдъхновили с добрата работа, която вършите чрез годишния си отчет, завършете го като им кажете как могат да Ви помогнат да постигнете повече. Обяснете им как могат да подкрепят организацията Ви с техните средства или време и им покажете как тези действия биха допринесли за цялостната цел. Бъдете ясни относно най-добрите начини да се помогне и посочете възможностите за кандидатстване, присъединяване, регистрация или участие.



4. Често задавани въпроси

Моята НПО няма база данни. Мога ли да стартирам план за набиране на средства?

Да, можете. Но набирането на средства без ефективно познаване на настоящите и потенциалните Ви дарители ще направи живота Ви труден, когато дойде времето да определите правилната кампания, средства или начини за искане на дарения.

Все още не сме определили ясни цели за набиране на средства. Как да подходим към плана за набиране на средства?

Набирането на средства без ясен план би било трудно. Изготвянето на план ще Ви позволи да се съсредоточите върху мисията и програмите на организацията Ви и да определите приоритетите и нуждите, които трябва да постигнете чрез дейността по набиране на средства въз основа на ценностите, които Вашата организация представлява.

Все още не сме определили ясни цели за набиране на средства. Как да убедя борда да работи в посока на определяне на цели?

Покажете на членовете на борда колко е трудно да молите за нещо неопределено. Ефективността изисква планиране; планирането пък предполага ясна идея за нуждите ни. Ако помолите потенциален дарител да направи нещо за Вас или да Ви даде пари, когато не сте наясно каква сума Ви трябва или за каква цел, за тях би било трудно да решат какво да правят.

Членовете на борда ни не са ангажирани в набирането на средства. Как мога да ги насърча да популяризират организацията ни, да се ангажират и да се срещат с потенциалните дарители?

Трябва да направите „коучинг на борда“.

Този процес ще анализира причините дадено лице да реши да се присъедини към организацията и да се нагърби с основна роля. Той ще разгледа личните ценности и чувства, които мотивират членовете на борда Ви, както и волята им да направят нещо добро за Вашата мисия. Ролята на член на борда е деликатна и е свързана с отговорности. Активността и ангажираността на борда е от изключително значение за НПО като цяло.

Другата възможност, SWOT анализ, извършен от външно лице (консултант, бивш член на борда и т.н.) може да Ви даде възможност да разберете ситуацията и да мотивирате членовете на Вашия борд.

Моята НПО трябва да увеличи броя на дарителите (лица, предприятия и т.н.). Как мога да постигна това?

Първата стъпка е да работите върху комуникацията. Разпространете информация за Вашата кауза и програмите Ви, като използвате онлайн и офлайн средства, организирайте обществено събитие на популярно място във Вашата общност и ангажирайте групи, които са вече активни в общността. И разбира се, следете имената на участниците!

Как мога да започна кампания за набиране на средства за нови дарители?

Кажете им кои сте и какво правите като пациентска организация. Даренията идват след информираността и изграждането на взаимно доверие, т.е. след като сте установили контакт и взаимоотношения. Организирайте кампания, която представя Вашите програми и цели и покажете лицето на Вашата организация. Това ще насърчи новите дарители да отговорят на искането Ви.

4. Често задавани въпроси

Всяка година моля дарителите за същото дарение, за да избегна евентуална пасивност по отношение на необходимата сума. Правилно ли е това?

Зависи. На теория, ако дарителят е откликнал поне 3 пъти на молба от Ваша страна и Ви е дал каквото сте поискали, той/тя се е превърнал в лоялен дарител. Това, разбира се, е на теория. На практика, трябва да работите по пирамидата на дарителите, за да утвърдите взаимоотношенията на дарителите с Вашата НПО. Ако успеете да ангажирате активно дарителите в живота на Вашата организация, ще можете да искате увеличаване на степента на ангажираност и, следователно, увеличаване на даренията. Работата по култивирането на отношенията с дарителите е много деликатна и е предизвикателство за организацията. Искайте повече пари, ако успеете да ангажирате, култивирате и стимулирате лоялност от страна на Вашите дарители.

Защитата на личните данни в противоречие ли е с прозрачността?

Защитата на личните данни не поставя под съмнение принципа на прозрачността. Ако публикуваната информация съдържа данни, които трябва да бъдат защитени, тогава тези елементи трябва да бъдат заличени. Това означава, че документите могат да бъдат публикувани, но защитените данни трябва да бъдат заменени с празно пространство или с фраза (която може да е в скоби), която обяснява причината за липсата на данните.

Социалните медии подходящи ли са за следване на принципа на прозрачността?

Социалните мрежи не са подходящо решение. Те поставят много проблеми, които противоречат на принципа на прозрачност: за да имат достъп до информацията, потребителите трябва преди това да се регистрират, следователно достъпът не е свободен и може да бъде ограничен от притежателя/ мениджъра на профила. Пространството в социална мрежа не принадлежи на Вашата организация; освен това, Вашата организация няма контрол върху качените реклами и не е напълно наясно как се използват данните.

Как се оценява стойността на доброволеца?

Според приблизителна оценка от 2006 г. (Независим сектор на САЩ), стандартният хонорар на час от времето на доброволец се оценява на \$18,77. Ако един доброволец прекара два часа всяка седмица в образование на възрастни в риск относно здравното поведение, изражението в долари на това време за една година би било \$1 952. Ясно е, че стойността на труда на менторите и на всички доброволци не може да се оцени в долари.

Наистина ли организациите с нестопанска цел имат нужда от годишен отчет?

Да! Не става въпрос за изготвяне на лъскав цветен документ от 50 страници, а за верен доклад за постиженията на организацията и как те променят живота на хората. Той може да представлява фотокопие от 5 страници.

Коя е най-важната част от годишния отчет на организация с нестопанска цел?

Описанието на постиженията на организацията, причините и обосновката на нейните цели и постижения и кой и по какъв начин е допринесъл за това.

5. БИБЛИОГРАФИЯ

Foundation Center's "Introduction to Fundraising Planning" seminar (January 11, 2008).

Cannon, Christopher M. *An Executive's Guide to Fundraising Operations: Principles, Tools and Trends*. John Wiley & Sons, 2011.

Tempel, Eugene R. (ed.); Seiler, Timothy L. (ed.); Aldrich, Eva E. (ed.) and Hank Rosso. *Achieving Excellence in Fund Raising*. 3rd ed. Jossey-Bass Publishers, 2010.

Joyaux, Simone P. *Strategic Fund Development: Building Profitable Relationships That Last*. 3rd ed. John Wiley & Sons, 2011.

Lysakowski, Linda. *Nonprofit Essentials: The Development Plan*. John Wiley & Sons, 2007.

Powell, William H. and Paul J. Kirpes *Raising Money for Mighty Missions: Steps to Success – Doing What Matters Most: How Charitable, Non-Profit and Faith-Based Organisations Can Raise More Money to Fulfill Their Missions*. Powell Publications. 2011.

Seiler, Timonth L. *Developing Your Case for Support*. Jossey-Bass Publishers, 2001.

Grace, Kay Sprinkel. *The Nonprofit Board's Role in Setting and Advancing the Mission*. BoardSource, 2002.

Fundraising Basics: A Complete Guide, Second Edition by Barbara Ciconte and Jeanne Jacob, 2005.

Olberding, J.; Barnwell, L. (2010) *Building Strong Nonprofits: New Strategies for Growth and Sustainability*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Cagney, P.; Ross, B. (2013) *Global Fundraising: How the World Is Changing the Rules of Philanthropy*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Pettey, J. G. (2008) *Nonprofit Fundraising Strategy: a Guide to Ethical Decision Making and Regulation for Nonprofit Organizations*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Sargeant, A.; Jay, E. (2011) *Building Donor Loyalty: The Fundraiser's Guide to Increasing Lifetime Value*. San Francisco: Jossey-Bass.

Stevenson, S. (2011) *Fundraising Strategy for Small Shops*. Available at: <http://dx.doi.org/10.1002/9781118703953>

Weinstein, S. (2009) *The Complete Guide to Fundraising Management*. 3rd ed. Hoboken. New Jersey: John Wiley & Sons.

Smith, G. (1996, reprint 2004) *Asking Properly: The Art of Creative Fundraising*. London: The White Lion Press Limited.

Burnett, K. (2002) *Relationship Fundraising*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Ross, B; Segal, C. (2009) *The Influential Fundraiser: Using the Psychology of Persuasion to Achieve Outstanding Results*. San Francisco: Jossey-Bass.

Brooks, J. (2012) *The Fundraiser's Guide to Irresistible Communications: real-world, field-tested strategies for raising more money*. Medfield: Emerson & Church.

Ahern, T. (2011) *How to Write Fundraising Materials That Raise More Money: The Art, the Science, the Secrets*. Medfield: Emerson & Church.

Seghers, V. (2009) *La Nouvelle Philanthropie: (ré)inventée-elle un capitalisme solidaire?* Paris: Éditions Autrement.

Онлайн ресурси

<http://www.worc.org/userfiles/Develop-a-Fundraising-Plan.pdf>

<http://www.raise-funds.com/2001/designing-a-communications-plan-to-enhance-your-fund-raising-campaign>

<http://www.thefundraisingauthority.com/donor-cultivation/collect-fundraising-stories/>

http://www.firstnonprofit.org/wp-content/uploads/2014/04/Fundraising_A-Partnership-Between-Board-and-Staff.pdf

<http://www.urban.org/uploadedpdf/412673-the-nonprofit-research-collaborative-special-report.pdf>

Уебсайтове

www.theagitator.net

www.sofii.org

www.fundraising.org

www.fundraising123.org (free fundraising tools)

<https://bloomerang.co>

www.malwarwick.com

www.philanthropy.com (The Chronicle of Philanthropy)

www.gailperry.com (free fundraising tools)

www.efa-net.eu/ethics (international ethical principles in fundraising)

www.eu-patient.eu/About-EPF/EPF-Website-Policy/

www.gettingattention.org (free tools and tips)

www.kenburnett.com/blogs.html

СВЪРЖЕТЕ СЕ С НАС

Европейски форум на пациентите (EPF)

„Rue du Commerce“ 31
B-1000 Брюксел БЕЛГИЯ

Телефон: + 32 (0)2 280 23 34

Факс: + 32 (0)2 231 14 47

✉ info@eu-patient.eu

🔍 www.eu-patient.eu

📘 www.facebook.com/EuropeanPatientsForu

🐦 <https://twitter.com/eupatientsforum>

🌐 www.eu-patient.org/blog/

▶ www.youtube.com/user/eupatient

