



Центр знаний
по целевым капиталам
в Сибирском регионе
Томский
государственный
университет



БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ
ФОНД ВЛАДИМИРА
ПОТАНИНА

ЭФФЕКТИВНАЯ ФИЛАНТРОПИЯ

ЭНД АУМЕН ТЫ:

зарубежная
практика

1. Статистика

Согласно опубликованному исследованию NACUBO-TIAA Study of Endowments за 2019 финансовый год, пожертвования колледжей и университетов США вернули в среднем 5,3 % за вычетом сборов за 2019 финансовый год (закончившийся 30 июня), по сравнению с 8,2 % в 2018 финансовом году.

8,2 %
за 2018 г.

Несмотря на более низкую доходность, средняя 10-летняя доходность от пожертвований составила 8,4 %, что впервые за десятилетие превысило долгосрочный средний целевой показатель доходности 7 %. В отчете говорится, что это отражает как сильный фондовый рынок, так и надежную практику управления.

Согласно отчету, несмотря на то, что годовая доходность является важным показателем, многие эндаументы ссылаются на среднюю годовую доходность за 10 лет при оценке результатов.

5,3 %
за 2019 г.

Частично благодаря высокой доходности за 10 лет, три из четырех из 744 учебных заведений, принявших участие в новом исследовании, увеличили расходы за счет своих пожертвований на поддержку студентов и преподавателей, в среднем на 2 миллиона долларов.

Эти учреждения вкладывают 49 % своих пожертвований на финансовую помощь студентам, 17 % — на академические программы, 11 % — на преподавательский состав и 7 % — на помещения кампуса.

Эти учреждения вкладывают 49 % своих пожертвований на финансовую помощь студентам, 17 % — на академические программы, 11% — на преподавательский состав и 7 % — на помещения кампуса.

49 %
на финансовую
помощь
студентам

17 %
на академические
программы

11 %
на преподавательский
состав

7 %
на помещения
кампуса

«Скачок расходов за счет пожертвований в прошлом году еще раз показывает ценность пожертвований колледжей и университетов в поддержке студентов и их доступе к высококачественному образованию», — заявила президент и исполнительный директор Nacubo Сьюзан Джонстон.

По состоянию на 30 июня 2019 года 744 учреждения, участвовавшие в исследовании, представляли 630 миллиардов долларов общих целевых активов. Средний размер пожертвований составлял примерно 144 миллиона долларов, а 39 % участников исследования имели пожертвования в размере 101 миллиона долларов или меньше.

В рамках обзора программ бакалавриата за 2020 год компания US News опросила более 1800 колледжей и университетов.

Многие национальные университеты — школы, которые часто делают упор на исследованиях и предлагают степени бакалавра, магистра и доктора, — имеют пожертвования, превышающие 1 миллиард долларов. Среди 354 рейтинговых университетов, которые предоставили эти данные US News в ходе ежегодного опроса, средний размер эндаумента на конец 2019 финансового года составил почти 1,4 миллиарда долларов.

Напротив, средний показатель среди 10 национальных университетов с самыми крупными пожертвованиями на конец 2019 финансового года составил около 20,4 миллиарда долларов.

744

учреждения
участвовали
в исследовании

630

\$ млрд общих
целевых активов

39 %

имели пожертвования
101 млн \$ или меньше

144

\$ млн средний
размер
пожертвования

News в ходе ежегодного опроса, средний размер эндаумента на конец 2019 финансового года составил почти 1,4 миллиарда долларов.

Напротив, средний показатель среди 10 национальных университетов с самыми крупными пожертвованиями на конец 2019 финансового года составил около 20,4 миллиарда долларов.

На другом конце спектра есть школы с очень скромным достатком. Среди 10 университетов с наименьшими пожертвованиями средний показатель составил примерно 6,4 миллиона долларов.

2. Практики работы со студентами и выпускниками

Работа с выпускниками

Причины успеха привлечения финансирования

В качестве причин успеха привлечения финансирования представители зарубежных эндаументов при университетах выделяли: отзывчивость; щедрость; высококачественность; простота; понимание меценатами цели жертвования; социальное вовлечение; увлеченные люди; желание делать то, что не делают другие; выстраивание отношений; поддержка инициатив; поддержка от университета; страсть к улучшению качества образования; создание внутри университета культуры; обязательность участия в деятельности эндаумента; эффективный способ сбора студентов; успешные выпускники; интерес выпуск-

ников; лояльность к университету; установление эмоциональной связи; поддержка выпускников в карьере; непрерывное обучение для выпускников; собирать пожертвования для общественно значимых целей.

Причины жертвования

Говоря про причины жертвования, некоторые представители эндаументов зарубежных университетов отметили, что если раньше потенциальные доноры были готовы жертвовать в основном на стипендии, то на сегодняшний день отдается предпочтение различным научно-исследовательским лабораториям, что связано с изменением общества и существующей ситуации.

Стратегия развития фонда

Если говорить о стратегиях развития зарубежных эндаументов, то здесь мнения информантов разделились. Один из представителей университетского эндаумента акцентировал внимание на том, что концепция не изменилась с момента создания первого фонда, который осуществлял сбор средств на создание данного высшего учебного заведения. При этом выделялось и то, что данный ВУЗ планирует сотрудничать с другими университетами для привлечения внимания к ним и к их потребностям. Следующий представитель университета отметили, что в их планы входит организация встреч с успешными выпускниками и создание групп по интересам. Один из информантов отметил, что в их учреждении высшего образования факультеты могут осуществлять сбор средств именно для себя. На сегодняшний день данный эндаумент прежде всего акцентируется внимание на фандрайзинге, при этом помогая университетским подразделениям. Стоит отметить, что руководство университета активно принимает участие в фандрайзинге. Нередко эндаументы осуществляют сбор средств для годовых фондов, благотворительных фондов студентов и фондов академических пожертвований. В целом, основной целью эндаумента является установка и возобновление контактов с выпускниками и привлечение к руководству ассоциации знаковой фигуры, которая будет узнаваема среди потенциальных меценатов. Некоторые учреждения высшего образования инвестируют капитал эндаументов для того, чтобы его приумножить. Следует выделить один из эндаументов, которые в процессе своего создания и развития ориентировались на американские университеты. Средства, пожертвованные меценатами напрямую не тратятся, а прежде всего

инвестируются и уже доходные проценты распределяются на нужды ВУЗа, а контроль за деятельностью эндаумента осуществляет специализированный комитет, состоящий из выпускников. Один из фондов целевого капитала ставит перед собой цель, которая заключается в постепенном смещении фокуса с корпоративных жертвователей на индивидуальные (выпускников).

Финансовые цели

Зарубежные университеты и их фонды имеют достаточно различные финансовые цели. Например, один из университетов Южной Азии планирует в течении 5 лет привлечь более 26 млн долларов. Другой ВУЗ данного региона планирует создать фонд с капиталом в 26 тыс. долларов, так как сейчас он составляет лишь 6400–7000 долларов. Эндаумент одного из муниципальных колледжей стремится собрать капитал в 4 млн долларов, превратить мелких доноров в крупных и после достижения поставленных задач начать новую кампанию. Один из университетов Северной Америки отметил, что если в начале 2000-х их инвестиционный фонд вырос с 5 до 10 млн долларов, то сейчас он уже достигает суммы в размере 20 млн долларов.

Основные жертвователи и меценаты (целевая аудитория)

В одном из эндаументов основными жертвователями и меценатами являются отдельные люди — выпускники, проживающие в США и способные быть частью корпорации. Представитель другого эндаумента отметил, что прежде чем определить основную категорию жертвователей ими было проведено исследование, посредством которого было определено, что основной фокус внимания



им необходимо концертировать на пенсионерах. В целом, в большинстве университетов основной категорией меценатов являются выпускники. При этом одним из информантов было отмечено, что их университет предпочитает работать с корпоративными донорами.

Категории жертвователей и меценатов (ЦА)

Если говорить о категориях жертвователей и меценатов в целом, то к ним следует отнести выпускников, пенсионеров, крупные международные компании, корпоративных доноров, фонды, студентов бакалавриата и объединения выпускников. Важно акцентировать внимание на том, что нередко эндаументы своих жертвователей и меценатов подразделяют на категории в зависимости от объема пожертвований. При этом один из информантов отмечал, что коли-

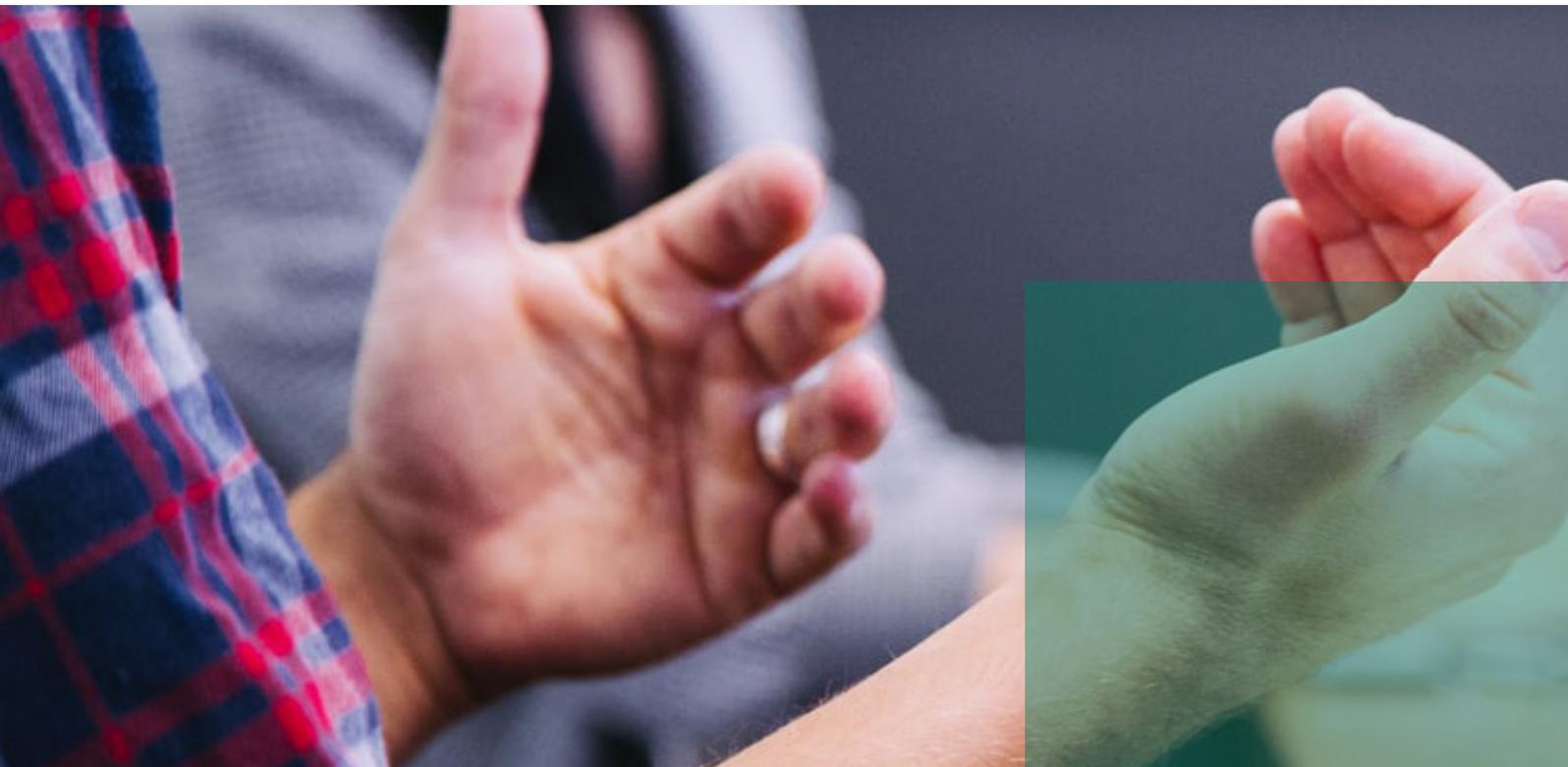
чество доноров того или иного типа зависит от структуры доходов общества.

Регулярность прошений

Один из представителей фонда при обсуждении регулярности прошений пожертвований отметил, что потенциальным меценатам предоставляется для заполнения форма, при заполнении которой они указывают, когда смогут совершить пожертвование, и в установленный срок эндаумент им об этом напоминает.

Практики работы с выпускниками

Отмечалось, что практики работы с донорами должны различаться в зависимости от типа выпускника-жертвователя — работа с массовыми жертвователями и с успешными выпускниками в основном проводится отдельно. В целом,



в своей работе зарубежные университетские фонды используют следующие практики: создание баз данных с контактами выпускником для осуществления рассылок и поддержания связей; прямые просьбы совершить пожертвования; форумы успешных выпускников; формирование университетом и эндаументом культуры жертвования среди студентов и выпускников; установка связей и поддержка долгосрочных отношений с успешными выпускниками; проведение мероприятий для выпускников с целью поддержания идентичности с университетом; новостная рассылка с информацией о деятельности фонда; прямое участие университета как в деятельности эндаумента в целом, так и в сборе пожертвований в частности; сетевые мероприятия для выпускников; встречи с членами семьи; беседы с выпускниками; установление международного сотрудничества.

Способы привлечения выпускников

При рассмотрении способов привлечения выпускников к деятельности эндаументов было выявлено, что зарубежные университетские эндаументы в рамках данного направления работы: проводят интервью с выпускниками; создают и продвигают скидочную программу для выпускников; рассказывают о своем фонде в социальных сетях; транслируют информацию о целевом расходовании совершенных пожертвований; проводят «церемонии признания» как для чествования крупных доноров, так и для вовлечения новых потенциальных меценатов; создают резиденций выпускников, в рамках которых они могут посетить кампус, пройти курсы и пообщаться со студентами, что обеспечивает вовлечение выпускников в работу университета; высказывают уважение и поощрение заслуг





с помощью тех или иных методов; оказывают поддержку местным студенческим заведениям; распространяют информацию о деятельности эндаумента с помощью «сарафанного радио» выпускников; рассказывают о существующих программах, на которые собираются средства. Стоит отметить, что одним из информантов было отмечено, что в рамках своей деятельности они скорее нацелены на работу с существующими жертвователями, чем на привлечение новых доноров. В целом, университетами отмечается, что для привлечения выпускников необходимо работать как в офлайн, так и в онлайн режимах.

Обоснование пожертвований (стимул)

Говоря об обоснованиях пожертвований один из представителей эндаумента отметил, что основной целью является стимулирование взаимодействия между университетом и обществом. Некоторые информанты отмечают, что для стимулирования меценатов они акцентируют внимание на том, что сбор средств на конкретную цель необходим для общества, а не для университета. Среди часто используемых аргументов в основном можно выделить сбор средств под конкретные цели и нужды определенного факультета (института) или специализированной университетской программы. Следует отметить, что при аргументации пожертвований акцентируется внимание на том, что это делается не для университета, а для того, чтобы что-то изменить. Также не исключено влияние личной коммуникации и дружеских отношений.

Стимулирование жертвователей

Информантами из зарубежных университетов отмечалось, что в рамках стимулирования жертвователей проводятся встречи выпускников и специализированные церемонии признания и вознаграждения. Важно акцентировать внимание на том, что если в некоторых учреждениях высшего образования принято не только формировать списки меценатов, но и называть в честь крупных жертвователей учебные аудитории, здания или учреждать в честь них стипендии, то в других нередко имеются специализированные стены, на которых размещаются портреты крупных жертвователей, либо на зданиях кампуса размещаются таблички. Также в некоторых учреждениях высшего образования доноров либо информируют о результатах внесенного ими вклада, либо им раз в год рассылают отчет о потраченных эндаументом средствах. Представители университетов Южной Азии отметили, что у их жертвователей есть возможность получить налоговые послабления, а самые крупные меценаты могут принять участие во встрече с президентом страны. Среди стандартных практик поощрения можно выделить: благодарственные письма, личная благодарность от руководства университета, размещение информации о совершенном пожертвовании в открытом источнике и вручение памятных подарков.

Мотивация жертвователей

Если говорить о мотивации жертвователей, то в основном информанты из зарубежных эндаументов прежде всего акцентируют внимание

на идентичности выпускника с университетом, чувстве вовлеченности в общее дело, желании получить общественное признание, стремлении снова почувствовать себя студентами и принять активное участие в студенческой жизни.

Роль Ассоциации выпускников (как механизма)

Лишь небольшое число информантов из зарубежных фондов целевого капитала при университетах высказались относительно роли ассоциации выпускников, так как в большинстве из них данная структура отсутствует. Некоторыми представителями образовательных учреждений высказывается сожаление относительно ее отсутствия, так как это сказывается на исчезновении чувства единства и отождествления с университетом. В целом, ассоциация как помогает устанавливать связи и контакты с успешными выпускниками, так и сама принимает участие в общении с ними и проводит исследования, например, посредством интервью. Одним из информантов было отмечено, что структура, схожая по функционалу с ассоциацией выпускников, активно сотрудничает с фондом целевого капитала.

Успешные практики

Среди успешных акций и мероприятий эндаументами зарубежных учреждений высшего и профессионального образования выделялись: торжественное вручение наград успешным выпускникам и крупным меценатам, которое в дальнейшем планируется развивать до более крупных масштабов; сбор средств на создание специализированных структур при университетах, которые будут оказывать поддержку студентам, которые в условиях пандемии Covid-19

потеряли работу/подработку; проведение мастер-классов для студентов в рамках программы резидентуры выпускников; личные поздравительные открытки на день рождения; сбор фотографий студентов в период обучения для дальнейшей адресной рассылки им после выпуска в честь дня рождения; сбор средств в рамках специализированных мероприятий (например, День выпускника или Неделя дарения); акция, в рамках которой выпускник пишет письмо, в котором он обещает совершать пожертвования в установленные торжественные даты в размере заранее согласованной суммы.

Портрет жертвователя

Если говорить в целом о портрете жертвователя, то в большинстве случаев — это успешные выпускники, которые добились высоких карьерных достижений и положения в обществе. Однако представители ВУЗов отметили, что также ведут активную работу с мелкими донорами. На возрастных особенностях внимание сконцентрировал лишь один из информантов, отметив, что их эндаумент в основном работает с пенсионерами. Необходимо также отметить, что нередко представители эндаументов в качестве своей цели ставят привлечение успешных выпускников к управлению фондом. Коммерческие компании и бизнес-структуры в большинстве случаев не являются основными жертвователями эндаументов при зарубежных университетах.

Культура жертвования

Стратегии работы со студентами

При рассмотрении стратегий работы со студентами в эндаументах зарубежных университетов было выявлено, что всех информантов объединяет то, что большинство из них ведут работу со студентами, а именно проводят встречи и беседы при выпуске из ВУЗа на тему необходимости жертвования в адрес университета или факультета, а также создают специализированные стипендиальные программы. Один из информантов отметил, что они имеют предварительную договоренность с выпускниками о совершении небольших регулярных пожертвований. При этом другой представитель фонда высказал мнение о необходимости вовлечения будущих выпускников еще в процессе обучения. Стоит акцентировать внимание на том, что если некоторые университеты привлекают студентов только к организационной деятельности в рамках волонтерства, то другие сразу призывают к совершению пожертвований.

Механизмы привлечения студентов — информативный / коммуникативный

Для привлечения студентов большинство информантов в рамках деятельности эндаументов используют как информативные, так и коммуникативные механизмы. В зарубежных университетах не только рассказывают о существовании эндаумента, но и привлекают к работе внутри

данной организации. Стоит отметить, что для привлечения студентов часть университетов учреждает стипендиальные программы, создает лаборатории и так далее, с помощью которых обучающиеся узнают о существовании фонда и готовы платить небольшие взносы. Также идет активное распространение информации внутри кампуса и проведение массовых рассылок о деятельности эндаумента.

Развитие культуры жертвования

Стоит отметить, что косвенным образом большинство представителей зарубежных университетов затрагивали необходимость проведения работ университетом по развитию культуры жертвования, например, в рамках привлечения студентов к распределению средств. Однако, один из информантов акцентировал внимание на том, что студентов нужно не «культивировать», а проводить их «качественное вовлечение». Важным аспектом является формирование идентичности студентов и будущих выпускников как с факультетами в частности, так и с университетом в целом.

Вовлеченность структур — системная / несистемная

Большая часть представителей эндаументов зарубежных университетов отмечают, что вовлечением студентов прежде всего должен заниматься сам ВУЗ, создавая как новые нормы и традиции, так и формируя связи с выпускниками. В целом, вовлеченность университетских структур в процесс привлечения студентов, по мнению информантов, должна носить системный характер.

Влияние университета

Если говорить о влиянии университетов на развитие культуры жертвования в целом, то информанты отмечают их важность, так как именно они должны развивать у студентов «привычку жертвовать». Акцентируется внимание не только на том, что учреждения высшего образования являются важными каналами взаимодействия с обществом со своим «стилем работы», так и на том, что ВУЗ должен устанавливать и поддерживать отношения и формировать позитивный опыт.

Проведение массовых акций

Многие эндаументы зарубежных университетов проводят массовые акции и среди успешных следует выделить: образовательные программы для студентов с использованием новых методов обучения в рамках проведения фандрайзинга; создание специализированной кампании, связанной с историей факультета и университета, с необходимостью совершения небольших регулярных пожертвований.

Работа с социальными сетями

Цель

Большинство зарубежных университетов, принявших участие в исследовании, так или иначе используют в своей работе социальные сети,

специализированные платформы и массовые рассылки через электронную почту. Целью использования данных каналов коммуникации является как привлечение доноров и ответы на вопросы потенциальных меценатов, так и трансляция информации о деятельности Фондов целевого капитала, успешных выпускниках и крупных жертвователей.

Процесс / результат

Представителями университетов были приведены примеры как успешных, так и не успешных акций по сбору средств в онлайн и оффлайн режимах. Среди получивших положительный отклик мероприятий можно выделить: трансляция историй успешной реализации собранных средств; проведение мастер-классов от успешных выпускников; рассылка с персональными поздравительными открытками. Среди не успешных акций по сбору средств следует отметить прямое обращение к выпускникам с просьбой совершить прямые пожертвования с выбором цели.

Механизм

Среди основных платформ в социальных сетях, используемых эндаументами зарубежных университетов, можно выделить: Facebook, LinkedIn, Instagram, Twitter, Zoom, Skype, рассылка по e-mail адресам, страницы сайтов эндаументов. С помощью данных ресурсов фондами осуществляется: привлечение внимания к проводимым исследованиям; публикация интервью; установление связей и трансляция информации о деятельности эндаумента для привлечения выпускников; использование функционала сайтов фондов целевого капитала для сбора пожертвований; массовая и личная рассылка информации о деятельности эндаумента выпускникам по

электронной почте для поддержания интереса к университету у последних. Различий в стратегии на различных платформах не отмечалось, однако акцентировалось внимание на том, что отдельные социальные сети и сервисы используются в основном либо для коммуникации, либо для трансляции информации, либо для сбора пожертвований. Если говорить о корреляции типа платформы и возраста пользователей, то одним из информантов отмечалось, что, например, Facebook используют в основном люди зрелого возраста.

Процесс

Для привлечения доноров через социальные сети фонды целевого капитала зарубежных университетов чаще всего придерживаются принципа разделения труда. Если рассматривать подробнее, то каждый сотрудник эндаумента выполняет свою роль: написание текста публикаций для различных социальных сетей; написание текста писем; выявление предпочтений существующих и потенциальных доноров. Стоит отметить, что для привлечения жертвователей через социальные сети некоторые университеты проводят вебинары и онлайн мероприятия для выпускников.

Ресурсы (люди)

Стоит отметить, что в эндаументах информантов из зарубежных учреждений высшего образования, как и в российских, находится небольшое число сотрудников. Однако каждый сотрудник несет ответственность за конкретное направление деятельности. Необходимо акцентировать внимание на том, что в деятельности эндаумента в целом нередко оказывают помощь университеты, факультеты и ассоциации выпускников.

Факторы

Эндаументы зарубежных университетов социальные сети в основном используют для привлечения внимания выпускников к их деятельности. Работа с данными платформами для проведения кампаний по сбору средств осуществляется крайне редко. Однако один из информантов отметил, что ими планируется повторить неудавшийся опыт проведения подобных акций, но уже с исправлением ошибок, а именно: среди факторов реализации успешной онлайн кампании на данный момент выделяется правильный подбор целевой аудитории.

Оценка / факторы

Большинство информантов не смогли выразить однозначной позиции относительно готовности к переходу в режим онлайн на фоне текущей ситуации, связанной с распространением пандемии Covid-19. При этом, некоторые из представителей эндаументов зарубежных университетов отметили, что им удалось подстроить свою деятельность под работы в дистанционном режиме, а именно был осуществлен переход онлайн-платформу без разработки новых инструментов. Стоит отметить, что некоторые университеты начали проводить онлайн-кампании по сбору средств на исследования в области коронавирусной инфекции.

Краудфандинг

При обсуждении такого механизма как краудфандинг большинство информантов акцентировали внимание на том, что данный механизм ими не используется при осуществлении деятельности эндаумента. При этом те, кто использует краудфандинг в своей работе, отметили, что они только начали работу с краудфандинговыми

платформами, и уже на начальных этапах это позволило им собрать некоторые суммы для своих эндаументов. Акцентировалось внимание также на том, что для успешного применения данного механизма необходимо организовывать кампанию с актуальной целью и подходящей целевой аудиторией, а руководитель при этом должен ощущать ответственность за реализуемый проект, чтобы проводимые меры были достаточно эффективны. Одним из информантов было отмечено, что данный механизм они использовали в прошлом, однако на сегодняшний день они с ним не работают, так как пожертвований от него поступает немного, а для поддержания его работы требуются большие материальные, временные и человеческие ресурсы.

Примеры акций

Среди примеров проводимых акций представители эндаументов зарубежных университетов выделили: общение с выпускниками в период карантина с просьбой рассказать истории о своей жизни в данное время; предложения выпускникам подготовить, например, обзоры фильмов и книг для освящения на социальной платформе с целью улучшения самочувствия людей и установления новых контактов; ведение обратного отсчета в социальных сетях до начала сбора средств, что позволяет повысить охват аудитории.



3. Интервью с представителями зарубежных эндаументов

Университет Дикон
(Австралия)

“

Ситуация в Диконе за последние 6–7 лет — это слишком большой фокус на пожертвованиях от корпораций, недостаточный фокус на индивидуальных пожертвованиях. Мы планируем сменить фокус — на более индивидуальный, уходя от корпоративных пожертвований. Надо понимать, что Дикон — это молодой университет, ему 45 лет — у него нет взрослых и состоятельных выпускников, от которых можно ждать пожертвований, в отличие от, скажем, Университета Мельбурна, который является австралийским Оксфордом.

У Мельбурна есть довольно состоятельные выпускники, с которыми университет поддерживает связь, Ди-

кон — меньше. Так что да, мы вовлекаем выпускников в фандрайзинг, но больше фокусируемся на филантропах, где бы они ни были. Наша исследовательская команда определила, как с ними связываться, какие проекты запускать для фандрайзинга. У нас есть проект, например, направленный на поддержку детей с аутизмом, и как включить их в социальную среду. У нас есть большой проект по поддержке беженцев в Австралии с помощью предоставления им образовательных возможностей и занятости. Мы не просим выпускников поддерживать эти проекты, потому что у нас нет богатых выпускников. Что мы делаем — мы связываемся с любыми людьми, кто живет в Виктории, Албани, и в Австралии,

по всему миру, чтобы поделиться нашей страстью и привлечь деньги к этим проектам. Как правило, у нас примерно 10 % в этом году пришло от выпускников, у нас нет базы состоятельных выпускников. Но в мире есть довольно много состоятельных людей, филантропов, и которым, возможно было бы интересно то, что делает Дикон и, мы ищем варианты, как связаться с ними.

Университет Дикон использует разные платформы социальных медиа — фейсбук, инстаграм. У Дикона есть своя группа выпускников, но она не охватывает многих. Наша группа в Facebook и LinkedIn меньше, чем у других университетов. Мы размещаем информацию и там и там — чтобы охватить больше людей. Иногда университет не хочет что-то публиковать от нас, тогда мы распространяем информацию через наши группы в Facebook или LinkedIn. Что касается вебинаров, которые мы проводим, Дикон изначально был основан для дистанционного и индивидуального дистанционного образования в 1970-х. Это уже в нашей так сказать ДНК — вести дистанционное образование, традиционно у нас много вебинаров, в зуме. И сейчас все классы в дистанционном режиме, как и вовлечение выпускников. Если не в линкдине или фейсбуке, то в зуме. Мы можем охватить больше людей и дешевле, по всему миру — так что это не самая плохая вещь.

У нас есть разные варианты фандрайзинга для разных проектов. У нас есть обычная программа

по донорству, рассылка писем выпускникам по мейлу, у нас есть программы, где мы получаем небольшие пожертвования от разных людей и фондов, у нас есть пожертвования в виде завещаний, когда мы говорим с людьми о том, что они могут сделать пожертвования в своих завещаниях. Это три основных программы, которые у нас есть. Последние две программы фокусируются на интересах доноров, понимая, что важно для них, и смотрим, что в нашем университете может им понравиться. Так что когда мы начинаем говорить с людьми или фондами о том, что им интересно, что их увлекает, мы смотрим, есть ли это среди того, что мы делаем в Диконе. Так что по большому счету это кейсовый, проектный подход, нежели чем общая кампания по фандрайзингу. Без каких-либо больших программ по пожертвованиям, мы просто открываем новый проект, стипендии для бедных студентов, которым нужна поддержка, 100 долларов от одного, 50 от другого. И так набирается сумма, которой мы можем помочь студентам, оказавшимся в трудной финансовой ситуации. Люди, которые дают 25 тысяч долларов, или больше — мы начинаем смотреть более целенаправленно к назначению этих денег.

Сейчас у нас нет Клубов доноров, или сообщества дарителей, как в других университетах. Мы изменим это в будущем. Что всегда делалось — это информирование доноров о том, какой вклад, какое влияние оказало их пожертвование. Это не совсем поощрение их на

Университет Дикон
(Австралия)

подобие каким-то почетным ужином, или что-то типа того. Это скорее о том, чтобы рассказать им об их влиянии и важности их поддержки. Чтобы они чувствовали себя вовлеченными в это общее дело.

Еврейский
университет в Иерусалиме
(Израиль)

“

Университет начал работу с выпускниками буквально два года тому назад. До этого вообще никаких работ с выпускниками не велось, хотя, есть очень много именитых выпускников университета, обладающих определенными финансовыми способностями в том числе, к которым просто не обращаются. Это в том числе и нынешний президент Израиля, и бывший мэр Иерусалима, который сейчас депутат, и многие другие. Потихонечку начали с ними работать. Разными способами. Это и открытые прямые просьбы «дайте денег», а также мы сейчас начали работы по созданию форума продвинутых выпускников. При этом наши выпускники это совершенно удивительные люди. Например, один из выпускников, это создатель первого электрического самолета, который у нас вообще получил степень в качестве историка. То есть вообще несвязанные вещи. Он получил степень историка и создал первый электрический самолет в мире. Связаться со всеми у нас совсем

не получается, потому что мы совсем в начале пути, а выпускников у нас примерно 200 000. У нас 6 кампусов и все очень сильно отличаются друг от друга. Например, кампус сельского хозяйства, который в ответе за огромное количество открытий в мире. Самый просторный пример это помидоры черри, которые все мы употребляем в пищу и, все мы покупаем, были когда то выведены на кампусе сельского хозяйства нашего университета. Они были сделаны для того, чтобы произвести помидоры, которые дольше живут на полке и, которые мы все очень любим.

Главная и глобальная цель это возобновить со всеми контакты. Сказать, что ребята, мы здесь и возродить то чувство достоинства. Все выпускники, с которыми мы общаемся, без исключения, говорят «я крут, потому что я учился в Еврейском университете в Иерусалиме». Для Израиля это знаковый показатель. По всем рейтингам международным, гор-

дятся тем, что они учились в еврейском университете в Иерусалиме, и для работодателя это важно. То есть когда приходит человек и говорит «я учился в еврейском университете в Иерусалиме», ему говорят «а, круто!». И нам просто нужно собрать их всех вместе.

Каждый факультет, каждая школа проводит ежегодно встречу выпускников, мы в них участвуем. В дальнейшем планируется проводить церемонии награждения «Оскар» для выпускников. Самое главное это отзывчивость. Когда мы начинали два-три года тому назад, выпускники просто не знали, что к нам можно обращаться. Сегодня мы получаем 20–30–40 обращений в день по самым простым вопросам.

Мы привлекаем деньги, чтобы стимулировать исследования и образование. Это основная цель. И мы также собираем деньги, чтобы стимулировать взаимодействие между университетом и обществом. Это основные цели нашего фонда, и они не изменились с годами. Но то, что мы изменили за последние несколько лет, — это то, что я сказала — привлечение выпускников. Мои предшественники этого не делали. А теперь делаем это с конкретными исследованиями. Например, сейчас (с коронавирусом – прим. переводчика) появилось много уязвимых студентов, они не могут оплатить свои расходы на жизнь. Тогда мы обратились к нашему выпускнику, и вот через пару недель у нас было 40000 евро. Когда вы просите у них денег, вы должны быть очень конкретными — на что вы тратите деньги. Мы также

тратим деньги на проекты. У нас есть комиссия, там есть представители всех факультетов. Четыре раза в год. Люди из университета, а также ученые и студенты, они могут попросить у нас гранты.

Университет Ляйдена провел исследование, выяснив, что доноры более старшего возраста любят бумагу. И вы видите пожертвование, конверт с бумагой в нем. Это привлекает больше внимания. И поэтому мы в основном сочетаем разные виды обращений. Онлайн — для молодых выпускников. И оффлайн лучше для старшего поколения.

Мы используем информационные бюллетени, каждый квартал года мы выпускаем информационные бюллетени для наших выпускников. И в этих новостных рассылках мы старались что-то рассказать о наших исследованиях, все для привлечения внимания. И затем мы размещаем ссылку, по которой они также могут осуществить пожертвование. Так что, да, вы надеетесь, что они увидят «Ух ты, это хорошее исследование. Я хотел бы дать немного денег на это», и иногда это помогает. А с другой стороны, в прошлом году мы купили краудфандинговую платформу. На самом деле наша краудфандинговая платформа была очень успешной в первый год, потому что мы заработали около двухсот пятидесяти тысяч евро в первый год.

Есть действительно большие компании, такие как Saber, DSM, Natonic, Fedia.

Университет
Маастрихта
(Нидерланды)

Все они очень крупные компании, международные компании. И раз в год проводится ужин, ужин UM (Университета Маастрихта — прим. переводчика). Мы проводим его в загородном доме, вместе с губернатором. Губернатор открывает ужин. Губернатор Лимбурга, нашего региона, является также председателем управляющего комитета нашего фонда. И вот ужин. За стол платят крупные компании. Они рассказывают нам, что они знают о тех исследованиях, в которых им нужно иметь экспертные знания. Например, компания заинтересована в устойчивом развитии. Мы ищем в университете профессора, который обладает большими

знаниями в области устойчивого развития и / или управления переходным периодом. Затем мы ищем профессора, который много знает о переходе. Также в этот вечер у нас есть основной докладчик, который очень популярен в Нидерландах. За каждым столом мы размещаем семь человек, по четыре человека из большой компании, два профессора с теми знаниями, которые нужны компании. А иногда семь человек, которые являются известными стейкхолдерами в регионе, политиков или кого-то из провинции. Это все о политике и связях. Это действительно хорошее событие, и оно очень нам помогает.

Университет
Витватерсрээд,
Йоханесбург (ЮАР)

“

Мы строим и поддерживаем отношения на всю жизнь, от студентов до выпускников. Мы работаем в сотрудничестве и партнерстве с Офисом развития и сбора средств. Офис выпускников отвечает за регулярные пожертвования выпускников, а офис по сбору средств отвечает за пожертвования, завещания и подарки от богатых выпускников. Мы регулярно общаемся с выпускниками, информируя их об университете и их коллегам-выпускникам. Мы организуем встречи выпускников и сетевые мероприятия. Мы регулярно рассылает выпускникам призывы делать пожертвования.

У нас есть политика именованая, чтобы отмечать крупные пожертвования. В некоторых зданиях есть донорские доски со списком всех спонсоров конкретного проекта. Все доноры перечислены в ежегодном отчете университета о пожертвованиях, доступном на сайте университета.

Мы регулярно проводим сетевые мероприятия для выпускников на территории кампуса с интересным спикером. Также почти каждый день в кампусе проводится много академических бесед, и выпускники могут принять участие

в этих мероприятиях. Мы также время от времени организуем встречи членов семьи на местном, национальном и международном уровнях.

Ключевым моментом является формирование лояльности студентов. Информирование студентов и преподавателей о важности встреч в классе. Ознакомление студентов с концепцией отдачи, например, сделав подарок классу после окончания учебы.

Установление эмоциональной связи со студентами и выпускниками, передача актуальной информации, имеющей реальную ценность и интерес, и создание призывов, которые эмоционально резонируют с выпускниками.

Обеспечение поддержки в карьере на протяжении всей жизни и источник непрерывного обучения для выпускников.

“

Что важно, наш эндаумент фонд управляется полностью студентами. До сих пор на 100 % студентами. В 1990 году пришла идея, что мы хотим, чтобы не выпускники, а студенты, только выпустившиеся, на следующий день после выпуска, внесли вклад в развитие следующих поколений. Чтобы сделать это, был создан то, что мы называем «Обет Пламмера» (Plummer's Pledge) — была пара, которая жертвовала университету, и фамилия этих людей была Пламмер, вот откуда пошло название. И пожертвование могло быть любой суммы — и 5 долларов и 5000 долларов разрешалось жертвовать в этот новый фонд — Инженерный эндаумент фонд. Мы инвестируем этот фонд под процентную ставку, которую мы инвестируем в то, во

что хотят инвестировать студенты. Идея в том, что если я как выпускник жертвую деньги, то они будут потрачены не только в этом году, но и всеми другими поколениями нашего вуза Ватерлоо, основной фонд будет инвестирован снова и снова. И какое-то время это происходило исключительно как «Обет Пламмера». Это позволяло нам тратить деньги на лаборатории для инженеров, развивать образовательные технологии, где это было необходимо через различные программы и курсы. Мы давали деньги SnD (Science Coffee & Donut Shop / Научный магазин кофе и пончиков — прим. переводчика) — это такая исключительная фишка Ватерлоо, место, где вы можете купить очень дешевый кофе в университете, и также купить легкий перекус. Мы даем деньги

на это, чтобы поддержать эти кофейни в кампусе.

Мы ищем студентов, которые горят идеей распределения денег, которые они жертвуют на те вещи, которыми они хотят заниматься. Когда мы платим за обучение, очевидно деньги идут в университет туда, куда хочет университет. Но для студентов лучше распределять деньги на то, что и кажется подходящим. Мы выбираем студентов, которые страстно хотят, чтобы университет менялся к лучшему, в ту форму, в которой его хотят видеть студенты-инженеры, или каким они им нужен.

Три основных ключа к успеху эндаумент фонда. Первый — вы можете назвать это клише, но страсть, конечно же. Страсть к улучшению качества образования инженерных студентов — это важно, он начинается с этого идеала, я и каждый член комитета его разделяем, мы страстно стремимся к тому, чтобы деньги шли на улучшение нашего образования напрямую. Второе — создание внутри университета культуры, которая также желает улучшения образования и умеет ценить эти улучшения. Нашему университету едва 40 лет и мы невероятно молоды. Но мы движемся со скоростью ракеты и будем лучшим инженерным университетом Канады, основываясь на деньгах филантропов и подобных тому вещах.

И поскольку мы так молоды и эндаумент фонд был создан почти сразу после образования университета в 1980. Так что для эндаумента критично создать особую воодушевленную культуру среди студентов, в рамках которой существование эндаумента бы ценилось, студенты страстно желали бы получить это инженерное образование, улучшить его, и вообще в университете должна быть культура желания помогать. И я думаю, что иногда культура намного более важна, чем страсть. Вот таким образом мы успешны. Это вторая важная вещь. Третья важная вещь — это охватить студентов. Найдите метод, будь то социальные медиа, как вы говорите, или электронные письма, или постеры, которые мы используем, или просто сарафанное радио, сбор инженерных студентов в холле на собрания, эффективный способ добраться до студентов — это третья самая важная вещь. Поскольку наши студенты инженеры были в небольшом количестве, для нас было просто охватить каждого студента, рассказать им про взносы и почему это важно, это создало для нас серьезное ускорение добраться туда, где мы сейчас есть.

“

Мы должны по-разному работать с разными донорами, с разными выпускниками. Потому что большая часть пожертвований идет от небольшого числа выпускников. Скажем, сто выпускников дают основные пожертвования эндаумента. Но вся деятельность ведется вокруг всех выпускников, все выпускники должны чувствовать себя частью этого. У нас также есть День выпускника, который проводится в декабре для всех выпускников. Пожертвования от них не такие большие. Крупные выпускники дают миллион долларов или 500 тыс. долларов. За это мероприятие мы можем собрать, скажем, 100 тысяч долларов, 80–90 тысяч долларов. Так что значение этого мероприятия — дать возможность людям, выпускникам почувствовать себя хорошо, вернуться сюда 10–20 лет спустя. Они возвращаются, общаются и создают связи, объединяются, они ведь могут здесь пожить в общежитии. Почти все наши студенты живут в общежитии. Это очень сильно сближает с институтом. Они могут почувствовать себя членами одной группы. И когда они возвращаются в ИТИ Дели для воссоединения спустя 25 или 20 лет, они внезапно ощущают себя снова студентами. Отсюда идут другие результаты. Отсюда и получают большие доноры. Одни выпускники привлекают других выпускников. Потому что когда институт говорит с ними, это не так эффективно. Но когда другие выпускники говорят

с ними, когда с ними говорят люди, тогда они чувствуют свою важность, свою причастность.

Много пожертвований приходило до того, как мы формализовали эту деятельность, особенно индивидуальные пожертвования. Один человек жертвовал на создание стипендии для четырех студентов, другой — на награду лучшему учителю, исследователю. Мы знали крупных выпускников и обращались к ним — нам нужны деньги на создание такой-то награды — и они давали. Но то, что мы заложили в идею эндаумент-фонда, это сделать так, чтобы выпускники жертвовали крупные суммы, скажем 500 тысяч долларов, миллион или 10 миллионов долларов, не указывая, на что конкретно. И этими деньгами распоряжался институт. И этот фонд нам нужен, чтобы выпускники не давали деньги напрямую институту, потому что они не уверены, что деньги будут потрачены правильно. Так вот мы и создали комитет эндаумент-фонда, который состоит из выпускников в основном. 20 членов, 15–16 из них — крупные жертвовали, плюс директор, декан или профессор — 3 человека из института. Так что эти деньги не тратятся напрямую, а инвестируются, и только проценты от инвестиций используются. Как они будут использоваться — решает этот комитет. У института есть некие неотложные нужды, они представлены

комитету и если комитет решает — ок, можем потратить эти деньги в этом году на это в таком размере, столько-то на это в следующем году — так мы собираем деньги, но тратим только доходы от процентов на вот такие то расходы. Это наш план в целом.

Для успешной кампании нужно иметь выпускников, которым это интересно, которые успешны и хотят отдавать. Они будут говорить с другим выпускником. Если вы хотите получать большие деньги. Но вот каждый год мы запускаем программу под названием «Неделя дарения». Сначала это был «День дарения», но потом мы сделали это недель, чтобы охватить больше людей. В эту неделю, раз в году каждый может пожертвовать все, что он хочет. Эта кампания хорошая для информирования, но в плане пожертвований, это очень маленькая часть от других кампаний. Но эта кампания позволяет дать знать всему миру, что этот университет просит о пожертвованиях. Основная часть

подобной кампании — мы используем фейсбук, электронную почту — мы начинаем 10-ти дневный отсчет — на страницах инстаграм, фейсбук мы вешаем постер с обратным отсчетом — 6 дней до начала недели дарения, 5 дней... но эта кампания не дает деньги, она дает нам охват. Другой способ — кампания, которая была не очень успешна, мы назвали ее «Будь на связи», когда каждый выпускник подписывал письмо обещания, на 1000 рупий, например (примерно 20 долларов), что например первые 5 лет после выпуска они будут жертвовать нам 20 долларов в год. Мы спрашиваем, когда им это удобно жертвовать, у меня в офисе был человек, который все эти данные собирал, а так же данные по их дням рождения, дням рождения их родителей — даты, на которые они хотели бы жертвовать эти 20 долларов. Это позволяет начать жертвовать. Это работает для свежих выпускников. Но из 2000 выпускников такое подписывают примерно 200 человек.

“

Итак, в Гандинагарсом институте мы основали эндаумент в 2009 году, с основными донорами из США. Изучив 50-летнюю историю ИИТ и их фондов, мы поняли, что основные пожертвования идут от наших выпускников в США, у них много денег, они были в центре этого

компьютерного бума, заработали много денег и готовы отдавать их институту. Но мы возникли сравнительно недавно, у нас нет такого объема выпускников, как в первых институтах, мы отличаемся от них этим, хотя входим в семью ИИТ. И тогда мы стали использовать именно

то, о чем вы говорили — социальные медиа, платформы, мы два раза в год ездим в США, привозим сюда людей, показываем им программы, чем занимается ИИТ Гандинагар, чтобы привлечь деньги. Вы знаете, в Индии большое экономическое неравенство, как же помочь студентам, приезжающим из бедных деревень, как привлечь лучшие таланты — и для обучения, профессоров. Мы пишем это все на нашем веб-сайте и даем очень простую возможность пожертвования. Все, что нужно сделать, кликнуть на кнопку «Пожертвовать». Мы спрашиваем — вы жертвуете из США или из Индии. Мы также работаем с правительством, чтобы обеспечить жертвователям в наш фонд налоговые послабления. Чтобы они не теряли. Если они жертвуют 100 рупий или 100 долларов, их доход снизится на 100 долларов, и мы даем такую возможность и для жертвователей из Индии и из США. Затем мы создали новую программу для улучшения преподавания, для социальных потребностей, и это область, где мы успешно работаем. Мы выполняем все, что обещаем, мы ответственные, чтобы доноры могли увидеть — да, это работает. И они видят, что деньги идут в их институт, они сами приходят к нам с идеями, зная, что мы можем выслушать их и сделать, что надо.

Раз в год мы делаем то, что мы называем — Конклав Лидерства («Leadership Conclave» - прим. переводчика), на котором

доноры могут поделиться своими отзывами на то, что мы делаем, что должно быть улучшено, там мы с ними общаемся — в течение всего дня. Мы обсуждаем также в каких областях нам лучше действовать. Еще мы делаем другие вещи. Например, кто-то из доноров — хороший предприниматель. Мы приглашаем его прочитать лекцию. Так мы вовлекаем их. Когда они появляются в кампусе — они люди, которых все хотят видеть, встретить.

Что мы ищем, среди людей, которые щедры, совершенны и просты. Это три основных слова, которые мы обсуждали с профессором (по работе с выпускниками — прим. переводчика) — это щедрость, высококачественность и простота. Мы работаем с этим. И это наш способ быть успешными.

Когда мы работаем в эндаументе, мы также работаем с обществом, которое расположено по соседству, рядом с нашим кампусом. Мы общаемся с людьми, мы создаём условия для их занятости и вовлечения. Что я еще хотел бы добавить, что каждый университет имеет свой «стиль» работы. Иногда он может быть бюрократичный, особенно с точки зрения доноров. Важно, можете ли вы сломать это, избавиться от этого доноров, чтобы они были уверены, что деньги поступят. И мы, конечно, работаем с обществом. Мы внимательны к нему, и люди вокруг нас счастливы.

“

Я обучалась фандрайзингу, одной очень специальной технике, как работать с трудными людьми, как налаживать связь с трудными людьми, и этот донор был именно таким. Поскольку он был президентом колледжа, он был заинтересован в развитии колледжа. И я зацепилась за него, чтобы понять, как мы будем работать во время локдауна, какое влияние он окажет. Я думала, что его связывает с нами, что он может делать с нами, потому что он был президентом колледжа. Я продолжала его вовлекать. Сначала это его раздражало. Но со временем он становился все более отходчив. И как-то он рассказал мне (потому что мы общались по мейлу), он с женой собирает пазл во время локдауна, и что мы двигаемся в правильном направлении. Я выслала ему очень недорогой пазл. И он сделал пожертвование. Это была такая благодарность. Такая стратегия устанавливать умные связи с людьми. Такие маленькие приятные сюрпризы. Пазл стоит 8 долларов. Если бы я устроила ему большой подарок, ему бы это не понравилось.

Мой менеджер по развитию, она тоже очень креативна, и здесь нет никакой науки, это искусство, это скорее о том, чтобы помочь другому человеку осуществить его мечты. Это о понимании того, в чем состоит его мечта, и как мы можем ее осуществить. Что касается его (президента колледжей – прим. переводчика), он вырос в бедной семье, не ходил в колледж, был одним из семи детей в семье. Его родители даже не закончили старшие классы, только среднюю школу. Это то, о чем он

никогда не думал — что имя будет значить что-то. И когда мы использовали его имя неправильно, пожертвование для него потеряло весь смысл. Но с донорами вы всегда можете исправить ошибку, вы должны быть на высоте. Обычно вы можете стать ближе к ним, когда исправите свою ошибку. И вы должны быть на высоте. Вам нужно понимать, чем они занимаются. В университете я не могу контролировать всех, кто там работает — их факультеты далеко от моего отдела. И человек, который сделал этот выбор (неправильно использовать имя донора – прим. переводчика) — он находится на маленькой позиции в этой организации, он допустил грубую ошибку, он создал эту ситуацию, которую мы должны были разрешить. Но по своему опыту я знала, что мы справимся с этим, просто это займет какое-то время, но для меня это была забавная неделя. Я увидела этот пазл... я знала, что он не захочет, чтобы я тратила много денег. На самом деле я заплатила свои деньги, своей кредитной картой. Я отослала ему его и знала, что эта вещь — это то, что заставит его сделать очередное пожертвование. Ну и, кроме этого, мы поработали над исправлением этого. Это с большими донорами. Но у нас есть 150 маленьких доноров и 15 больших доноров. Моя цель превратить маленьких доноров в больших. Мы должны думать об этом. Но мы должны думать и о больших донорах, поддерживать их вовлечение, понимать, что происходит здесь и там, это работа. Это не происходит автоматически.

“

Фандрайзинг ведется двумя разными офисами — один это офис, который работает с выпускниками, а второй — офис развития, чьи стейкхолдеры это корпорации, люди, которые не учились в CEU — то есть не выпускники. Так что все, кто не выпускник — они идут через этот офис. Но есть много корпораций. Наш офис проводит ежегодную кампанию, мы устанавливаем цели, в плане количества денег, которые мы планируем собрать, количества доноров для привлечения, количества участников кампании. В нашем календаре можно увидеть больше деталей о том, что это за проекты и кампании. Мы разрабатываем его в начале года. И еще немного о разных проектах. У нас есть программа выражения признательности донорам, которая была создана в 2015. Мы классифицируем доноров на две категории: лояльные доноры, которые жертвуют постоянно в течении двух лет и более, и вторая группа — крупные доноры, которые в общем давали 2000 и больше. Есть особая группа, которую мы приглашаем на разные типы мероприятий, приглашаем их выступить как лидеры на некоторых, уделяем им большее внимание. Что касается создания культуры филантропии — это то, о чем наш офис также очень озабочен. Мы начали этим заниматься недавно, работать со студентами. Мы начали с рассмотрения уровня понимания общей идеи филантропии. У нас есть студенты из Азии, из Албании, например, у которых идеи

филантропии не так развиты, как у многих других студентов не-американцев и не-англичан. Так вот для таких студентов мы проводим специальное ознакомление с проектами в области филантропии. Мы объявили о создании студенческого совета по филантропии. Есть основная группа студентов, которых мы включаем в нашу команду каждый год в разные проекты, чтобы помочь нам — особенно на кампусе, по крайней мере до 2020 года, когда мы столкнулись с этой ситуацией (ковид — прим. переводчика). Мы провели мозговой штурм о том, как реализовывать такие проекты.

До 2020 года у нас была неделя филантропии. Но в целом мы запустили объявление для тех, кто хочет узнать больше о филантропии, и фандрайзинге — мы делали обзвон, делали презентацию, включали их в нашу группу, команду. Мы рассказывали им о том, что такое филантропия, как ею занимаются в CEU, что важно, как их деятельность может идти рука об руку с целями и задачами университета, даем более широкую картину. Например, мы рассказываем о некотором количестве стипендий, которыми выпускники поддерживают студентов, например, чтобы они знали, к чему может приводить их работа. Мы проводим мозговые штурмы... у нас, например есть список проектов на начало года, которые уже готовы к реализации, но мы также даем возможность им придумать свой проект.

И один из флагманских проектов — это неделя филантропии — в конце ноября, в районе празднования дня благодарения. Часть этой недели — мероприятия по выражению признательности донорам, когда доноры могут встретиться со студентами, это тоже часть работы по культивированию филантропии и чтобы доноры могли увидеть, куда идут их пожертвования. И чтобы студенты могли увидеть себя в роли будущих выпускников — доноров. У нас есть также продажа выпечки, мы просим студентов и сотрудников испечь что-то и продаем это на кампусе для сбора пожертвований. У нас есть квизы, которые мы организуем для студентов, у нас есть всякие соревнования, на которые можно приобрести билеты и это будет пожертвование. Другой проект, который мы делаем — это фонфон, это специальная кампания, где мы нанимаем 10 студентов, которые могут быть и членами студенческого совета по филантропии, не обязательно. Здесь мы знакомим студентов с идеей фандрайзинга, как это реализуют выпускники университетов всего мира. И последний пример, который я могу привести, это в конце академического года — большой проект — подарок от выпускного класса. В конце академического года мы

в сотрудничестве с советом просим студентов разных факультетов собрать пожертвования, чтобы почтить выпуск из университета, мы таким образом как бы ставим их на путь филантропии. Обычно мы устраиваем такое соревнование факультетов, кто сколько соберет, кто больше соберет, у кого больше студентов поучаствует в этом.

99 % фандрайзинга мы делаем онлайн. Это означает, что у нас есть сайт, страница платежа, туда мы направляем с наших реклам, линкуем — чтоб пожертвовать вы можете перейти на страницу платежа. Иногда — особенно до короны — мы организовываем «стойки» для пожертвований выпускников наличными. Но это редко. Все чаще мы организуем встречи выпускников, куда приезжают выпускники из-за рубежа, и тогда у нас больше жертвований наличными. Но в целом у нас больше пожертвований онлайн. Мы смотрим на разные платформы типа goandfundme и подобные ей, но мы не участвуем в этих платформах еще. Потому что мы переживаем за безопасность и конфиденциальность пожертвований, как это соотносится с правилами и регулированием пожертвования. Мы запустили для этого свой сайт.

4. Границы и возможности экстраполяции зарубежного опыта к нам

Деятельность эндаумент-фондов в США насчитывает уже более двух веков, причем первые эндаументы появились для поддержки университетов, поэтому именно у них накоплен наибольший опыт успешного функционирования. Можно выделить достаточно много зарубежных практик, которые уже успешно были перенесены в деятельность российских эндаументов.

Практики развития университетом благотворительной культуры у обучающихся за рубежом»

American University, Washington DC

В качестве причин успеха привлечения финансирования представители зарубежных эндаументов при университетах выделяли: отзывчивость; щедрость; высококачественность; простота; понимание меценатами цели жертвования; социальное вовлечение; увлеченные люди; желание делать то, что не делают другие; выстраивание отношений; поддержка инициатив; поддержка от университета; страсть к улучшению качества

образования; создание внутри университета культуры; обязательность участия в деятельности эндаумента; эффективный способ сбора студентов; успешные выпускники; интерес выпускников; лояльность к университету; установление эмоциональной связи; поддержка выпускников в карьере; непрерывное обучение для выпускников; собирать пожертвования для общественно значимых целей.



Harvard University

Консультативная стипендия HUEA SG Philanthropy Advisory Fellowship—это программа, проводимая студенческой группой эффективного альтруизма Гарвардского университета для предоставления исследований и консультаций филантропам о том, как они могут наилучшим образом улучшить мир с помощью своих благотворительных пожертвований. Консультанты по филантропии — это опытные, ярые и знающие аспиранты.

Massachusetts Institute of Technology

Первый в истории университета филантропический фестиваль. Студенты и аспиранты встретились в вестибюле за ланчем, участвуя в викторине, посвященной влиянию ежегодных студенческих пожертвований на Массачусетский технологический институт за последнее десятилетие. На фестивале филантропии присутствовало более 500 человек, а в викторине приняли участие почти 300 студентов. Студенты собирали данные с плакатов, подробно описывающих финансирование студенческих инициатив, которые непосредственно влияли на проводимые студентами Массачусетского технологического института благотворительные кампании. Некоторые из профильных проектов частично выиграли от студенческой благотворительности:

- Развитие бамбуковых велосипедных мастерских на Тайване и создание специально

Гарварда, которые высоко мотивированы сделать мир лучше. Они приглашают стипендиатов в хорошо организованную междисциплинарную команду из всех гарвардских аспирантур. Некоторые стипендиаты работают над проектами, консультирующими крупные фонды, в то время как другие работают над важными областями исследований для более широкого сообщества эффективного альтруизма, которое помогает развивать будущие проекты.

разработанных мотодельтапланов для недостаточно обеспеченного сообщества в Индонезии стало возможным благодаря тому, что студенты получили финансируемые конкурсом гранты D-Lab.

- Реконструкция студии «а-капелла» в Мемориале Уокера.
- Запуск первого в кампусе клуба устойчивого развития hack-A-thon, который принимал у себя в офисе представителей местных отраслей промышленности, чтобы помочь решить экологические проблемы, финансировался через Фонд грантов Mad Money от Senior Gift.
- Сбор материалов для постройки самодельного самолета для участия в конкурсе Red Bull Flugtag.

- Ресурсы для супругов и партнеров аспирантов, которые недавно приехали в Бостон и нуждаются в помощи, финансирование за счет сбора средств под руководством аспирантов с помощью Crowdfund MIT.
- Краудфандинговые кампании MIT были представлены для того, чтобы рассказать

нынешним студентам MIT о том, насколько мощной может быть студенческая филантропия, а также продемонстрировать возможности участия в волонтерской деятельности и подать заявку на финансирование возможностей, возникающих в результате этих фандрайзинговых кампаний.

Sarah Lawrence College, New York

Комитет студенческой филантропии (СПК) — это группа студентов, которые служат послами студенческой филантропии для Фонда Сары Лоуренс. Их миссия состоит в том, чтобы повысить осведомленность о важной роли фандрайзинга в SLC и в высшем образовании; создать культуру филантропии и дух отдачи среди студентов; и

обучить студенческий корпус филантропическим начинаниям в SLC. Комитет проводит ряд мероприятий и форумов, а также занимается личной пропагандой, чтобы активно вовлекать людей разных возрастных категорий и их участие в дарении колледжу.

Fox College, Illinois

Студенческое филантропическое общество Колледжа Фокса (The Fox Student Philanthropic Society) собирает деньги на стипендии в рамках бизнес-школы. Студенты, участвующие в студенческом благотворительном обществе Колледжа Фокса, работают над продвижением благотвори-

тельности и пожертвований студентов. Один из их крупнейших проектов-студенческий чрезвычайный фонд, который собирает деньги для студентов Фокс, которым нужна помощь в оплате их обучения.

В России университетские эндаументы работают лишь с 2007 года, поэтому логично в их развитии опираться на зарубежный опыт.

Однако, в силу существующих различий между странами, этот опыт довольно сложно экстраполировать на Россию. Отметим ключевые ограничивающие факторы:

- **Законодательство** — говоря о законодательных ограничениях, можно указать: закрытый перечень сфер деятельности, в которых разрешено формирование целевого капитала (изменения в данное ограничение внесены летом 2020 года), ограниченный набор инструментов инвестирования, срок формирования целевого капитала и другие.
- **Отсутствие налогового стимулирования для юридических лиц** — ключевое отличие, которое серьезно влияет на рынок эндаументов. В России отсутствуют налоговые стимулы для коммерческих предприятий, которые могли бы вкладывать средства в целевые капиталы России, тем самым увеличивая объем рынка целевых капиталов и, популяризируя этот инструмент в обществе.
- **Менталитет** — разность в менталитетах, восприятии благотворительности и участия в филантропических проектах также серьезно влияет на степень развития рынка эндаументов. Культура жертвования и участия в благотворительных проектах за рубежом развиты в большей степени, чем в России.
- **Отсутствие подготовленных для работы в эндаументах сотрудников** — в России нет программ подготовки сотрудников фондов целевых капиталов, а также фандрайзеров для эндаументов. Все специалисты фондов целевого капитала приобретают знания и навыки самостоятельно.
- **Отсутствие финансов населения для совершения пожертвований** — ключевая причина, по которой население в меньшей степени участвует в пополнении целевых капиталов.



Отдельно отметим также тот факт, что работу эндаумент-фондов затрудняет еще то, что в их штате или университета очень мало сотрудников, которые занимаются фандрейзингом, а, что еще важнее, умеют им заниматься. Тогда как в зарубежных вузах существуют специальные отделы с большим штатом сотрудников, которые занимаются только этой деятельностью. Кроме того, зачастую в российских вузах на должности сотрудников эндаумента назначают сотрудников, которые работали в других университетских сферах, и, соответственно, не имеют опыта фандрейзинга

Для успешной работы университетского эндаумент-фонда необходимо создать инфраструктуру, которая сможет наладить эффективные коммуникации с выпускниками, а также взаимодействие с стейкхолдерами-корпорациями.

Отметим тот факт, что в университетах США студенты в рамках образовательного курса обучаются привлекать средства, а также самостоятельно занимаются фандрайзингом. Студенческая филантропия в США — это педагогическая стратегия, разработанная около 15 лет назад, и ее использование в образовательных учреждениях США неуклонно растет. Она определяется как «эмпирический подход к обучению, который предоставляет студентам возможность изучать социальные проблемы и некоммерческие организации, а затем принимать решения об инвестировании в них средств».

Это относительно новая стратегия обучения, где существует, по крайней мере, две модели студенческой филантропии:

- 1. Традиционный подход к модели прямого дарения,**
- 2. Модель косвенного дарения.**

Модель прямого дарения предоставляет одной или нескольким группам определенную сумму реальных средств, которые обычно пожертвованы местной корпорацией или Фондом, и обучающиеся самостоятельно решают, в какие некоммерческие организации вкладывать средства. Студенты исследуют социальные потребности и некоммерческие организации, приглашают ряд некоммерческих организаций подать заявку на получение грантов через процесс запроса предложений, оценивают заявки или предложения и принимают коллективные решения о том, какие из них финанси-

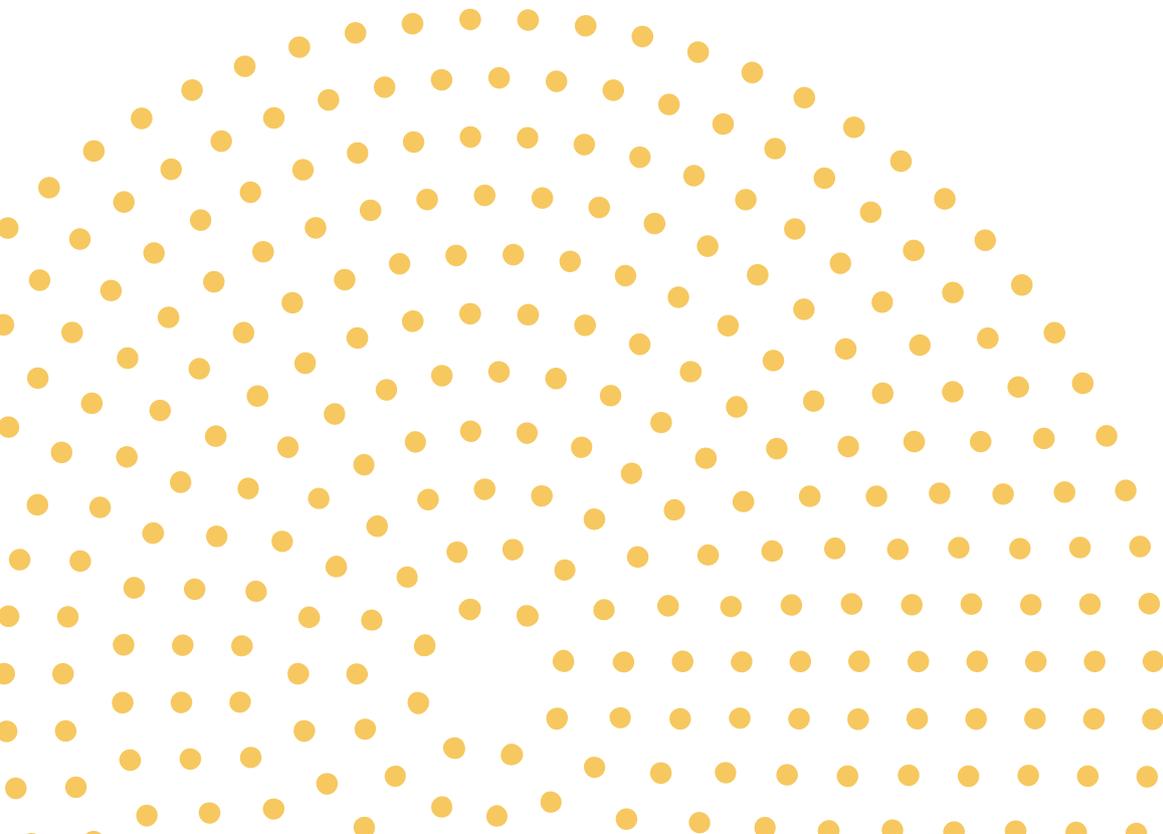
ровать. Эта модель известна как «прямое дарение», поскольку студенты несут ответственность за принятие решений, которые непосредственно влияют на финансирование некоммерческих организаций.

Модель «косвенного дарения», которая была разработана в Университете Северного Кентукки (NKU), объединяет группу студентов с корпорацией или Фондом. Студенты оценивают реальные грантовые предложения, представленные некоммерческими организациями корпорации или фонду, проводят дополнительные исследования о некоммерческих организациях, посещают сайты и дают рекомендации о том, какие предложения следует финансировать. Члены правления корпорации или фонда учитывают эти рекомендации при принятии окончательных решений о финансировании. Подчеркнем, что с помощью этой модели студенты не имеют средств, которые они непосредственно вкладывают или инвестируют в некоммерческие организации; скорее, они имеют возможность влиять на решения о предоставлении грантов корпорацией или Фондом, отсюда и название «косвенное дарение».

Учебные заведения США имеют разветвленную систему студенческих организаций, которые сотрудничают и контролируются Студенческим правительством. Например, в Бостонском колледже более двухсот клубов и организаций, которые по функциональной и смысловой нагрузке можно поделить на группы. Социальную функцию и участие студентов в благотворительных

программах представляют Клубы служения обществу, которые привлекают студентов к безвозмездной работе с инвалидами, пожилыми людьми и другими социальными группами населения, которые нуждаются в помощи («Американский Красный Крест» (American Red Cross), «Лучшие друзья» (Best Buddies), «Танцевальный марафон» (Dance Marathon), «Фестиваль дружбы» (Festival of Friendship), «Добровольцы школьного кампуса» (Campus School Volunteers). Участие студентов в социальных и благотворительных проектах в США — это больше норма и традиция, чем просто общественное явление.

Одной из таких стратегий являются звонки потенциальным донорам. Например, в Оксфордском университете есть обязательная практика для всех студентов в колл-центре: они обзванивают выпускников и предлагают им внести пожертвования. Получают много отказов и переживают из-за этого. Но это очень важный опыт, потому что студент, когда становится взрослым и ему так же звонят, уже не отказывает. Это психологическая мотивация: он помнит, как ему было неприятно слышать отказ. Это работает, и, как результат, до 30–35 % бюджета зарубежных вузов составляют доходы от эндаумент-фондов.



Зарубежные университеты в своей работе с выпускниками часто используют маркетинговые стратегии, направленные на привлечение, вовлечение в жизнь университета, и стимулирование выпускников поддерживать пожизненную связь со своей альма-матер. Зачастую стратегия по работе с выпускниками встраивается в общую стратегию развития университета и его продвижения в национальном и международном масштабах

Процессы

Действия

Выстраивание взаимодействия с выпускниками стратегически для того, чтобы обеспечить и усилить их привлечение на кампус	<ul style="list-style-type: none">• Повысить частоту открытия электронных рассылок до 20 %• Расширить участие в социальных сетях• Получить спонсоров для печатной рассылки• Увеличить участие в специальных мероприятиях
Вкладывание средств (инвестирование) в программы, направленные на привлечение выпускников для дальнейшего вовлечения их в жизнь университета	<ul style="list-style-type: none">• Разработать программу взаимодействия с выпускниками каждого факультета/института• Внедрение программ по взаимодействию с выпускниками
Увеличение связи с университетом для создания широких возможностей для увеличения охвата целевой аудитории. Улучшение связей между выпускниками и студентами	<ul style="list-style-type: none">• Отправить полугодовой отчет о деятельности в кампус• Создать рабочую группу по связям с выпускниками, которая собирается ежеквартально для обсуждения лучших практик• Реструктуризация и расширение участия в Клубе выпускников• Расширить охват выпускников• Приглашение выпускников на студенческие мероприятия• Реализовать возможности для внедрения наставничества выпускников
Улучшение связей между выпускниками и студентами	<ul style="list-style-type: none">• Реструктуризация и расширение участия в Клубе выпускников• Расширить охват выпускников• Приглашение выпускников на студенческие мероприятия• Реализовать возможности для внедрения наставничества выпускников
Демонстрация, представление широкой публике своих выпускников для повышения гордости среди выпускников / студентов и преподавателей / сотрудников	<ul style="list-style-type: none">• Создание цифровых профилей выпускников на онлайн платформе• Демонстрация и празднование достижений в социальных сетях• Использование успеха выпускников в качестве инструмента подбора персонала
Расширение возможностей для вовлечения выпускников жизнь университета	<ul style="list-style-type: none">• Формирование исследовательских предложений от выпускников для взаимодействия со студентами• Разработка волонтерской программы для выпускников• Увеличение предложений специальных мероприятий для привлечения более широкой аудитории• Использование выпускников в качестве рекрутеров

Составители:
Мария Булыгина,
Юлия Мундриевская,
Юлия Александрова

Дизайн:
Алина Валишевская

Центр знаний по целевым капиталам
в Сибирском регионе

Томский государственный университет



Центр знаний
по целевым капиталам
в Сибирском регионе
Томский
государственный
университет



БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ
ФОНД ВЛАДИМИРА
ПОТАНИНА

ЭФФЕКТИВНАЯ ФИЛАНТРОПИЯ

