

**Статья Егора Кудаква
«Закройте организацию»
и ещё шесть антикризисных советов в фандрайзинге»**

Мои советы кризисные, а меры – жёсткие. Кому-то они могут показаться радикальными, но раз кризис, то сейчас самое время рубить с плеча. Я считаю, что кризис не создаёт проблемы, а выявляет те, что были до него. Если в кризис возникают серьёзные сложности с пожертвованиями, донорами, волонтерами, значит не всё было гладко и до этого. В прочной организации в кризис, конечно, будут трудности, но преодолимые.

В прошлом году мы специально к конференции «Белые ночи фандрайзинга» проводили исследование: изучали большие базы частных доноров. Оказалось, что по сравнению с 2014 годом в 2015 году уменьшилась средняя сумма одного пожертвования. Но при этом количество частных доноров возросло. То есть количество денег и количество пожертвований на самом деле стало больше. Так что кризис – это время поиска новых возможностей, решений и точек роста.

Первый совет. Научитесь организовывать корпоративные волонтерские мероприятия.

В кризис компании стали экономить и оптимизировать бюджеты – в частности, совмещать благотворительные и HR/PR-расходы. Поэтому один из актуальных трендов в бизнесе – корпоративное волонтерство, то есть сочетание благотворительности и тимбилдинга.

Сами компании приходят с такими запросами к ивент-агентствам, но те не знают, кому и как лучше помогать, хоть и умеют делать корпоративы. Поэтому сейчас отличный момент, чтобы НКО (некоммерческие организации) выступили организаторами добрых корпоративов и заняли новую нишу. Если не умеете, научитесь или подружитесь с тем, кто умеет.

Второй совет. Займитесь социальным предпринимательством.

Социальное предпринимательство для многих НКО, возможно, слишком радикальная мера. Всю жизнь вы помогали людям, собирали пожертвования, а вдруг начинаете зарабатывать деньги.

Но это сильно меняет саму концепцию вашей работы, вы начинаете еще больше считать деньги, начинаете изучать целевую аудиторию, становитесь эффективнее. И если всё получится, то это будет более стабильная модель: ваша НКО будет меньше зависеть от доноров, общественного мнения, государственных программ и кризиса.

Третий совет. Учите фандрайзингу.

Лучший способ чему-то научиться – начать учить самому. У любого фонда есть сотрудники, волонтеры, родственники тех, кому вы помогаете. Словом, у вас наверняка есть целевая группа и её ближайшее окружение. Откройте для них бесплатный курс по фандрайзингу и начните учить привлечению средств на некоммерческие проекты. Наверняка к этой целевой группе присоединятся ещё люди, так вы увеличите аудиторию. Вначале рассказывайте о том, что сами знаете и умеете. И я уверен — в итоге обязательно найдется кто-то, кто решит этим заниматься для вашей НКО. Так вы можете найти себе фандрайзера, который станет профессионалом, будет помогать вашей организации и, возможно, даже перещегооляет вас и будет собирать больше денег.

Это хороший способ поиска квалифицированных людей. К сожалению, у нас в ВУЗах не учат профессии фандрайзера, да и все знания быстро устаревают, поэтому надо делать это самому. Ну и даже если никто не придет к вам на работу, вы все равно сами научитесь чему-то новому.

Четвёртый совет. Научитесь различать поколения X и Y.

До недавнего времени основными частными жертвователями были представители поколения X, но теперь деньги появились и у поколения Y, поколения «некст» (все, кто родились после 1981 года).

Не понимая разницы между ними, работать сложно. Если вы сами из поколения X, то и с донорами вы работаете, будто они поколение X. А это ошибка, потому что они – другие. Y не читают длинные тексты, у них клиповое сознание, им важен быстрый результат – здесь и сейчас. Изучите эту тему. И возможно, вы поймёте, что для части потенциальных доноров вы и ваши способы общения просто непонятны.

Через какое-то время именно эти непонятные многим молодые люди станут основными донорами. И уже становятся. Если взять портрет частного донора в России, в двух случаях из трёх – это женщина от 25 до 40 лет. То есть половина доноров – это уже Y, через 7-10 лет они будут в большинстве. И если вы не меняетесь, то чем дальше, тем вы меньше и меньше им понятны.

Поэтому ориентируйтесь на молодёжную аудиторию, следите за продвинутыми фондами, за современными площадками и учитесь у них.

Пятый совет. Воруйте хорошие идеи.

Всё уже кем-то было придумано: или в другой стране, или в другом городе. Тут нельзя не сказать про конференцию «Белые ночи фандрайзинга», потому что воровать идеи хорошо там, где за три дня ты встречаешь 300 человек из разных городов и у каждого — свой интересный опыт. Понять, как они работают в современных условиях, – самое интересное. Это не теоретические рассуждения, а практика, реальная жизнь. И воровство идей в нашем варианте – положительная вещь. Вам не нужно изобретать велосипед, а можно просто изучить существующие идеи и применить их на практике.

Эта тенденция касается сейчас многих сфер – образования, культуры и даже бизнеса. Все становятся более открытыми: ведущие университеты мира выкладывают в открытый доступ лекции профессоров мирового уровня, в бизнесе не боятся делиться идеями и цифрами.

Кроме того, за годы развития благотворительности накопилось много данных и по российским проектам. Так что теперь можно обобщить и сделать выводы. И если раньше многие идеи приходили из-за границы, то сейчас много российских технологий, опыта, который актуален для всех нас.

Шестой совет. Увольте себя.

Как ни печально, иногда человек, который больше всего мешает развитию организации, это Вы сами. Возможно, Вы уже слишком долго работаете в своём фонде и чувствуете в глубине души, что устали, или это перестало быть Вам интересно, или что есть люди, которые могли бы прийти на Ваше место, но из-за Вас не могут этого сделать.

Конечно, необязательно увольняться в прямом смысле. Можно поменять свой функционал, стать руководителем какого-то проекта, уступив своё место другим. Часто мне на этот совет говорят: «Где же их взять, этих других?». Посмотрите мой третий совет: можно начать собирать людей, учить их, и наверняка через какое-то время такой человек появится.

Конечно, при смене руководства наступает кризис внутри организации. Но именно это позволяет выживать и развиваться, идти дальше. Потому что с новыми людьми приходят и перемены.

Я сейчас никого не подталкиваю к уходу, но советую: если в организации наступил кризис, то подумайте, вдруг это именно Ваш кризис? Я сам себя уволил из организации «Волонтёрская служба», которую сам же создал в 2004 году. Я ушёл с должности председателя правления, хотя больше шести лет был руководителем и главным человеком в ней. В какой-то момент я понял, что мешаю организации развиваться. Что мне хочется делать другие проекты. Тогда я объявил всем, что через полгода уеду в другой город. Так и получилось, я уехал.

И вот прошло уже почти 7 лет, а организация растёт, развивается. И кстати, человек, которому я передал дела, тоже уже ушёл с этого поста – он целый год целенаправленно искал и воспитывал приемника. Причём мы оба поддерживаем «Волонтёрскую службу», помогаем, но уже не занимаемся текущей работой.

Седьмой совет. Закройте организацию... и начните с нуля.

Прочитав прошлый совет, Вы могли подумать: «А что делать, если люди так и не найдутся?». Что ж, если людей действительно нет, и никто не хочет прийти на Ваше место, значит это нужно только Вам, по крайней мере, в той форме, в которой это существует.

Опять же, не воспринимайте буквально. Для начала просто представьте: Вы закрыли свой фонд. Вам не нужно больше ходить на работу, устраивать акции, сдавать отчёты. Что бы Вы стали делать? Создали бы точно такую организацию или бы что-то поменяли? А может быть, Вы занялись бы чем-то другим – другой проблемой, другой деятельностью?

Возможно, такой умозрительный эксперимент поможет Вам поменять что-то в своей организации. Возможно, Вы найдёте новые пути и точки для роста.

Например, есть ряд организаций, созданных с заранее определённой датой своего закрытия. Это называется «leaving strategy» («Sunsetstrategy») – миссия рассчитывается на сколько-то лет, и при создании фонд сразу сообщает, когда закроется. Пример — Фонд Билла и Мелинды Гейтс создан на 50 лет, Splash — на 20 лет.

Они чётко знают цели и задачи, ставят срок, дедлайн – и в рамках этого срока начинают работать. Если ваша миссия «спасти всех на свете» — то этого никогда не достичь. А если поставить цель – построить хоспис за 10 лет, то цель уже реальнее. Или дать себе на какую-то задачу несколько лет и принять решение, что если не получится, то надо уходить, заниматься другими задачами.

Если организация—это живой организм, то для неё должен работать тот же принцип, что и для отдельного человека: если я сегодня узнаю точную дату своей смерти, я наверняка что-то поменяю. Я в этой ситуации мобилизуюсь, начну избирательнее относиться ко всему, что делаю, с кем и о чём говорю, сколько времени трачу на совещания. Я начну жить быстрее и насыщеннее. Меня это встряхнёт. И я уверен – организацию тоже.