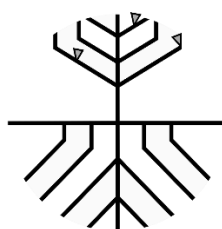


Результаты исследования благотворительных практик и влияния пандемии на развитие некоммерческих организаций



СИБИРСКИЙ ЦЕНТР
ПОДДЕРЖКИ ОБЩЕСТВЕННЫХ ИНИЦИАТИВ

2021 год

Список сокращений	4
Введение.....	5
Информация об исследовании.....	7
Краткие итоги.....	8
Часть первая. ОПИСАНИЕ СОСТОЯНИЯ СЕКТОРА ПОСЛЕ ПАНДЕМИИ ...	10
<i>Полученные данные, интерпретация и выводы.....</i>	<i>11</i>
Комментарии по блоку вопросов про НКО.....	11
Изменения в организационном развитии	11
Изменения в оказываемых услугах	15
Устойчивость.....	18
Комментарии по блоку вопросов про целевые группы	20
Изменения, связанные с целевой группой, в которую входят семьи, люди в трудной жизненной ситуации, бездомные	20
Изменения в работе с людьми с заболеваниями, с ограничениями по здоровью и с инвалидностью...23	
Изменения в работе с детьми.....	24
Изменения в работе с пожилыми.....	25
Изменения в сфере экологии и зоозащиты	26
Изменения в работе ресурсных центров с НКО.....	28
Комментарии по блоку вопросов об изменениях в поведении и интересах благотворителей и добровольцев	30
Добровольческая активность.....	30
Активность благотворителей	33
Предположения	35
Комментарии по блоку вопросов про среду, которая окружает НКО.....	37
Изменения по каналам информации	37
Изменения во взаимодействии с властными структурами	38
Имидж НКО.....	41
Коалиции vs конкуренция	44
Комментарии по Целям Устойчивого Развития ООН	47

Часть вторая. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ	48
<i>Уроки, итоги и рекомендации</i>	<i>49</i>
Сложности и уроки	49
Уроки, извлеченные некоммерческими организациями за период пандемии.....	49
Сложности, с которыми столкнулись НКО в период пандемии.....	50
Итоги и рекомендации	51
Итоги и рекомендации по организационному развитию.....	51
Итоги и рекомендации по изменениям в оказываемых некоммерческими организациями услугах и по целевым группам	52
Итоги и рекомендации по работе с добровольцами	54
Итоги и рекомендации, касающиеся благотворителей.....	54
Комментарии об имидже НКО.....	56
Коалиции vs конкуренция	57
Комментарии по Целям Устойчивого Развития ООН	57
Влияние пандемии на развитие организационного потенциала НКО	57
Рекомендации по продолжению исследования	61
Резюме.....	61



Список сокращений

РЦ	ресурсный центр
НКО	некоммерческая организация
СО НКО	социально ориентированная некоммерческая организация
ЦГ	целевые группы
ТЖС	тяжелая жизненная ситуация
ЦУР	цели устойчивого развития, определенные ООН
КСО	корпоративная социальная ответственность

Введение

Исследование проведено в мае-июле 2021 Фондом СЦПОИ, являвшемся исполнителем исследования. *Исследование проведено в рамках проекта Фонда СЦПОИ "Новый этап". Проект реализуется победителем конкурса по приглашению «Школа филантропии» благотворительной программы «Эффективная филантропия» Благотворительного фонда Владимира Потанина.*

Цели исследования:

- 1) Узнать, как отреагировали жертвователи, и какие новые запросы появились у жертвователей и у благополучателей в период пандемии и после пандемии 2020 года, а также выявить новые практики благотворительности.
- 2) Узнать, как повлияла пандемия на развитие некоммерческих организаций.

Новыми практиками благотворительности в рамках исследования считались российские практики благотворительности НКО, инициативных групп и сообществ, бизнеса и т.д., которые возникли в период и в ответ на ограничения из-за пандемии.

Основной инструмент исследования – полуструктурированное интервью длительностью 40-70 минут. Респондентами являлись руководители (или ключевые сотрудники в исключительных случаях) НКО, организующих новые благотворительные практики, а также представители инициативных групп и т.д., организующих такие практики. Исследование охватило 55 человек, деятельность которых направлена на помощь следующим группам клиентов:

- лица с инвалидностью,
- дети из детдомов или в ТЖС,
- люди и семьи в ТЖС, в том числе бездомные,
- пожилые,
- СО НКО и инициативные граждане,
- лица, заинтересованные в решении экологических вопросов, представители зоозащиты и собственно животные как благополучатели.

Исследование охватило следующие регионы:

- Новосибирская область,
- Кемеровская область,
- Омская область,
- Красноярский край,
- Алтайский край,
- Иркутская область.

В регионах в качестве координаторов исследования были выбраны партнеры СЦПОИ.

Вопросы были разделены на 4 блока, каждому из которых посвящен отдельный раздел в следующей главе. Блоки охватывали следующие аспекты:

1. Блок про НКО:
 - какова специфика организационного развития НКО в период пандемии,
 - какие новые организационные моменты были внедрены в практику,
 - как изменились подходы к оказанию услуг,
 - как пандемия повлияла на устойчивость организации,
 - сохранилась ли миссия в период пандемии, были ли изменения или отступление от миссии и т.д.;
2. Блок про целевые группы (со спецификой по конкретным целевым группам, которые приведены выше):
 - какие произошли изменения в составе ЦГ,
 - какие новые потребности и запросы возникли во время пандемии,
 - появились ли новые каналы доступа к ЦГ и т.д.;
3. Блок про благотворителей:
 - изменения в структуре благотворителей, произошедшие в период пандемии,
 - изменения в структуре добровольцев, произошедшие в период пандемии (термины доброволец и волонтер в тексте ниже и в цитатах являются синонимичными),
 - новые интересы и запросы, возникшие как ответ на пандемию,
 - новые каналы доступа к благотворителям и новые формы работы с ними и т.д.;
4. Блок про среду:
 - новшества во взаимодействии со средой,
 - опасения и сбывшиеся риски,
 - гипотезы, касающиеся имиджа некоммерческих организаций,
 - возможное участие НКО или принятие ими во внимание мировых трендов социальной сферы, таких как ЦУР,
 - новые ресурсы (не ограничиваясь материальными), доступ к которым появился в пандемию,
 - вопросы, связанные с координацией действий НКО и инициативных граждан, вопросы развития коалиций, связанные с внутрисекторной конкуренцией вопросы и т.д.,
 - новые каналы взаимодействия со средой.

Так как интервью были полуструктурированными, то в большинстве интервью были охвачены все перечисленные выше блоки, но иногда диалог переходил к дополнительному обсуждению отдельных кейсов. По ходу текста в качестве подтверждения фактических данных и выводов приводятся обезличенные *цитаты цветным курсивом* или краткие кейсы (в них иногда сохранены наименования), выделенные фоном. Если вывод касается конкретного региона и подтвержден мнением более чем одного респондента, то это указывается в тексте.

Также отдельно кратко проанализировано влияние пандемии 2020 года на развитие организационного потенциала НКО по критериям, сформулированным в методике оценки потенциала¹.

Работа проводилась по стандартной схеме: сбор данных, обработка, интерпретация, формирование выводов и подготовка рекомендаций. Исследование было качественным, количественные данные анализу не подвергались, так как объем выборки не достаточен для статистического и для количественного анализа.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

Выборка, охватившая 55 человек, не была случайной.

Генеральная совокупность² – организаторы благотворительных практик (руководители НКО, РЦ, фондов, иных инфраструктурных организаций; возможны сообщества благотворителей или организованные представители бизнеса или физлица). От организации – один респондент.

Объем выборки – 55 человек.

Пул респондентов формировался координаторами исследования в регионах (Новосибирская область, Кемеровская область, Омская область, Красноярский край, Алтайский край, Иркутская область). При формировании пула респондентов координаторы выбирали **типичные** случаи для двух уровней – для продвинутых и для средних, которые позволят увидеть естественную картину в регионе. Однако, в силу неслучайности, возможен некоторый «перекос» в сторону более продвинутых и опытных организаций, так как они более готовы делиться информацией.

Отбор респондентов осуществлялся при согласовании с исполнителем исследования таким образом, чтобы в каждом регионе по возможности были охвачены приоритетные группы благополучателей, а именно:

1. люди с заболеваниями (включая онкологию, ВИЧ и т.д.),
2. люди с ограничениями по здоровью и с инвалидностью,
3. дети из детдомов или в ТЖС,
4. люди и семьи в ТЖС, в том числе бездомные,
5. пожилые,
6. СО НКО и инициативные граждане,
7. представители экологии и зоозащиты

¹ [Методика оценки потенциала СО НКО | Азбука развития и поддержки гражданского общества \(info345.ru\)](https://info345.ru)

² [Выборка при проведении оценки Ведущий: А. Кузьмин Компания «Процесс Консалтинг» г. Москва \(info345.ru\)](https://info345.ru)

и другие группы, которые специфичны для регионов проведения исследования.

Таким образом, выборка была **целевая** (не случайная, не вероятностная), исследование качественное.

КРАТКИЕ ИТОГИ

Исследование показало, что в целом ситуация по разным регионам Сибири похожа. Пандемия послужила "ситом", в котором остались более сильные и устойчивые организации, но "просыпались" слабые. Уровень организационного развития НКО на момент начала пандемии в значительной мере повлиял на адаптацию НКО к изменениям.

За время пандемии 2020 года привлечено внимание к вопросам, связанным со здравоохранением, защитой прав пациентов, здоровьесберегающими технологиями. Усилились роли и укрепилась позиция работающих в этой сфере НКО. Усложнилась ситуация у организаций, работающих в сфере помощи зависимым, в сфере зоозащиты. Некоторые НКО задумались о социальном предпринимательстве.

Для большинства респондентов кризис предоставил **новые возможности организационного развития. Практически никто из респондентов от миссии не ушел.**

Пандемия способствовала **расширению географии как с точки зрения привлечения новых клиентов, так и с точки зрения тиражирования технологий на новые территории.**

Изменились отношения в командах, так как люди проявили свое отношение к работе, пандемия способствовала командообразованию. Повысился профессиональный уровень сотрудников за счет **проведенного обучения.**

Возможность перевода услуг в онлайн-формат **зависит от самой услуги**, от подхода исполнителя услуги, от его технической подготовки и оснащенности. **Часть услуг пришлось стандартизировать** и прописать алгоритмы их оказания, чтобы четко распределить зоны ответственности.

Целевые группы и НКО в крупных городах легче пережили ограничения и изменения – это касается разных целевых групп, которые оказались в том числе и технически более подготовленными к онлайн-форматам оказания услуг.

Респонденты отметили **факты самоорганизации волонтеров**. Стало активнее развиваться **pro bono** волонтерство. В качестве **сложности** следует отметить потребительское отношение к бесплатным услугам и к волонтерам. Стали активно работать автоволонтеры. Часть **благотворителей, не имеющих достаточных для помощи средств, перешли в разряд волонтеров. Увеличилась доля нефинансовой помощи.**

Появились новые каналы доступа к благополучателям и к **благотворителям**, новые модели работы с благотворителями и добровольцами, так как, во-первых, круги по воде или **снежный ком**, когда старые благотворители приводят новых, во-вторых, **цепочки "соцсеть – волонтер – благотворитель – регулярный благотворитель"**.

Отношение со стороны властей и бизнеса к НКО переходит от формата отношений просителей и благотворителей к формату отношений партнеров, заказчиков и исполнителей. Анализ ответов респондентов позволил сформулировать **рекомендации для властей и доноров** (приведены в последней главе).

Комментируя суть НКО, респонденты выделили два подхода:

- 1) НКО - это **услуги по принципу "равный-равному"**,
- 2) НКО меняют мир, так как именно они создают **новые услуги**, которые потом подхватывают другие сектора; **суть деятельности НКО - это инновации**.

Быстрота реагирования на запросы благополучателей, больший акцент на интернет-составляющую сделали деятельность НКО более открытой, доверие к ним повысилось и имидж НКО в период пандемии улучшился.

Респонденты обозначили три типа коалиций:

- 1) НКО объединяются для того, **чтобы иметь больший вес при отстаивании позиции или для привлечения ресурсов**.
- 2) НКО объединяются **для создания, отработки и тиражирования социальных инноваций**.
- 3) НКО объединяются в долгосрочные и тематические коалиции для усиления деятельности и **для достижения синергетического эффекта**. Коалиции используют для экспертной поддержки.

Набирает обороты **новый тренд – Цели Устойчивого Развития**, но он более значим для крупного федерального бизнеса, а для регионального бизнеса остается актуальной КСО.

Собственно **новых технологий благотворительности не выявлено**.

Пандемия заставила людей разработать новые формы работы с клиентами, новые услуги; освоить новые технические возможности (причем это пришлось делать не только сотрудникам, но и клиентам и партнерам); четче прописать алгоритмы оказания услуг либо разработать стандарты услуг; определить, что для клиентов наиболее важно, и тем самым повысить клиентоориентированность.

В конце документа приведены рекомендации по перечисленным выше аспектам оценки и рекомендации по продолжению исследования.

Часть первая.
ОПИСАНИЕ
СОСТОЯНИЯ
СЕКТОРА ПОСЛЕ
ПАНДЕМИИ



Полученные данные, интерпретация и выводы

При проведении работы исполнители исследования придерживались модели некоммерческой организации, в основании которой лежит организационное развитие и организационная структура³. Поэтому первым блоком исследования явились вопросы про организационное развитие.

КОММЕНТАРИИ ПО БЛОКУ ВОПРОСОВ ПРО НКО

В данном разделе рассмотрены следующие вопросы:

- какова специфика организационного развития НКО в период пандемии 2020 года,
- какие новые организационные моменты были внедрены в практику,
- как изменились подходы к оказанию услуг,
- как пандемия повлияла на устойчивость организации,
- сохранилась ли миссия в период пандемии либо были изменения или же отступление от миссии и т.д.

Изменения в организационном развитии

Уровень организационного развития НКО на момент начала пандемии (на момент введения ограничений на очное общение) в значительной мере повлиял на способность НКО адаптироваться к изменениям.

Некоторые организации уже работали до пандемии частично удаленно несколько лет, и им было проще перестроиться.

Все респонденты сошлись во мнении, что пандемия заставила некоммерческие организации более пристально посмотреть на свою деятельность и **осознать сильные и слабые места.**

- ✓ *«Этот год был тяжелым и поучительным для нас, показал, где у нас минусы в работе, бреши, где что подправить надо.»*
- ✓ *«Мы очень серьезно задумались об осознании оргструктуры центра, распределении обязанностей среди персонала. Работали и работаем над тем, чтобы выстроить единое информационное и понятийное поле в команде, т.к. дистанционно работая, стало понятно, что одни и те же вещи руководитель и сотрудники могут понимать по-разному.»*

³ В частности, учитывалась структура организационного потенциала ([Методика оценки потенциала СО НКО | Азбука развития и поддержки гражданского общества \(info345.ru\)](#)) и теория изменений ([Рекомендации по оценке и развитию ресурсных центров | Азбука развития и поддержки гражданского общества \(info345.ru\)](#))

- ✓ *«Мы поняли, что надо четче распределять обязанности в команде, а не валить все на одного человека, либо на руководителя организации или проекта. Когда есть слаженная работа команды, даже сложные препятствия можно преодолеть.»*

Большинство респондентов отметили, что пандемия позволила **понять, что же самое главное и в организации**, и для клиентов. Были запущены процессы рефлексии и саморефлексии. НКО поняли, какими надо быть для максимальной клиентоориентированности.

- ✓ *«В этом году мы поняли, что для нас главное. Главное – это здоровье, помощь социально-незащищённым людям с тяжёлыми заболеваниями, с тяжёлыми последствиями после болезни. Мы поняли, что главное направление, которое на сегодня нужно развивать, это оказание помощи всем этим людям, пережившим трудные времена своей болезни.» (респондент из НКО, работающей с лицами с инвалидностью)*

Такой анализ деятельности позволил проанализировать проблемы **благополучателей**, заново определить их причины и последствия, что, с одной стороны, **сделало работу более «прицельной»**, а с другой стороны, оказалось, что *«проблемы, которыми занимается организация, на самом деле намного шире, чем кажется; теперь будут учитываться аспекты, которые не учитывались ранее»*.

Пандемия дала возможность представителям всех регионов отрефлексировать, поднять профессиональный уровень и **развить новые направления за счёт выхода в онлайн-формат**.

- ✓ *«Мы в это время больше выстраивали свою профессиональную стабильность. Пандемия подстегнула нас к развитию новых функций - дистанционному обслуживанию. Кроме того, и новые направления "родились", например, у нас появилось в штате больше работников, которые занимаются спортом. Люди решили поправлять здоровье, потому что скучали, сидя дома. Пришли в организацию именно те люди, которые оказывают услуги, связанные со спортом. Стало клиентов больше по трудоустройству. Люди засиделись дома. Раньше пригласить инвалида на работу было очень сложно. Теперь они сами себя предлагают, это уже плюс. Во-вторых, мы вышли на новую аудиторию, перенесшую заболевание, получившую осложнения или моральную потерю в связи с потерей родных.»*
- ✓ *«Пандемия открыла для организации новые возможности: организация смогла развиваться в онлайн.»*
- ✓ *«Необходимость работать дистанционно подвигла к созданию новых форматов, что расширило сферу деятельности, обогатило формы работы, соответственно, существенно расширило возможности организации.»*
- ✓ *«Организация обогатилась значительным количеством новых форм работы, новых технологий, новых компетенций, делающих членов организации более востребованными и конкурентоспособными.»*

Многие респонденты, представляющие разные регионы, отметили, что во время пандемии многократно возросло предложение просветительских и образовательных вебинаров и курсов как ориентированных на НКО, так и просто для физических лиц по различной тематике и *«для меня как для руководителя была возможность онлайн-обучения, я*

много училась как физлицо, темы были по разным направлениям, и я применяла на практике изученные вещи. Руководители проходили курсы для лидеров НКО, и это был еще один способ найти единомышленников и познакомиться с новыми сообществами. На курсах учились и тут же внедряли в практику знания, и новые связи завязались, и круг общения расширился».

По ходу бесед респонденты упоминали как **полезное обучение** в Фонде «Сибирский центр поддержки общественных инициатив», Ассоциации «ИНА-Центр», Группе некоммерческих организаций «Гарант», Центре «Грани», Благотворительном фонде «Добрый город Петербург», АНО «Девелопмент-групп».

Дистанционная работа дала возможность более свободного планирования деятельности в рамках дня. По окончании пандемии часть времени будет выделяться на дистанционную работу у многих респондентов. Возможно, что к дистанционному формату рано или поздно пришли бы НКО и без пандемии, но пандемия ускорила эти современные тренды. Появилась *«возможность свободно планировать свою занятость для сотрудников, находящихся на удаленке, и расширить ассортимент услуг за счет онлайн-форматов».*

Изменился подход к планированию, более «подкованные» с технической точки зрения организации стали использовать общие календари и планировщики задач. Примерно пятая часть респондентов отметила, что задумались о CRM или попробовали ее внедрить.

- ✓ *«Прежде всего изменился подход к планированию. Мы стали использовать гугл-календарь, чтобы все члены команды могли видеть общие задачи, и планировщик Трелло, который позволяет ставить оперативные задачи и видеть ответственных.»*

Так как стало много благополучателей онлайн, некоторые НКО усовершенствовали систему учета клиентов, добавив, регистрацию через сайт или учитывая активность в соцсетях.

Те организации, которые придерживаются **краткосрочного планирования, были в выигрыше**, так как они более гибкие и могли быстро ориентироваться в условиях ограничений. При этом, казалось бы, был риск ухода от миссии, но **практически никто из респондентов от миссии не ушел** (и от уставной деятельности тоже). Некоторые **уточнили миссию или расширили ее**.

- ✓ *«Весь год мы посвятили формированию четкого понимания миссии, конкретизации ЦГ, пониманию с кем мы работаем, а с кем нет.»*
- ✓ *«Более четко стали представлять свою миссию. Увидели перспективные направления, на которых будем выстраивать стратегию своей организации.»*
- ✓ *«Я устал. Но я буду продолжать заниматься своим делом! Потому что я очень часто вижу, что ту помощь, которую сделали мы для семьи, её никто другой не сделал бы. Тяжело и больно смотреть, как люди мучаются, выживают, но, когда есть какой-то сторонний ресурс и его можно легко применить, грех этого не сделать.»*

Появились новые волонтеры, так как некоторые работали через онлайн, некоторые стали работать непосредственно там, где во время пандемии были клиенты – об этом подробнее будет сказано в разделе про благотворителей.

- ✓ *«Раньше мы клиентов собирали массово на нейтральной территории, а теперь мы приходили и приводили волонтеров именно туда, где привыкли бывать клиенты. Пандемия закончится, а волонтеры продолжат там работать.»*

Так как проведение массовых мероприятий было невозможно, а поддерживать связи с территориями было необходимо, некоторые НКО начали работать с региональными партнерами или **строить сети**: *«У нас развилась сеть представительств, порядка 10-ти районов присоединилось к нашей организации»* (респондент из Алтайского края).

Большинство респондентов сообщили, что перевод массовых мероприятий в онлайн-формат позволил заявить о себе и способствовал большей открытости, что привело к **росту доверия к организациям**.

- ✓ *«Турниры, фестивали тоже были переведены онлайн-формат, и это оказалось интереснее. Большая аудитория могла это видеть, больше людей подключались. Это большая открытость и большее доверие к организации.»*
- ✓ *«Мы увеличили охват благополучателей за счет того, что часть услуг перевели в онлайн. По одному проекту мы планировали охват около 100 человек, фактически получилось под тысячу человек. Этот проект транслируется через Инстаграм, и количество участников у нас увеличилось, и увеличился не только охват, а география увеличилась, по всей стране этот проект смотрят, и уже положительные отзывы о нем пошли по всей стране.»*

Вызовы, связанные с предполагаемой в начале пандемии финансовой неустойчивостью, заставили задуматься о **диверсификации финансовой стратегии** и расширить фандрайзинговую деятельность.

- ✓ *«Переход от чисто волонтерской деятельности к организации со структурой, с мыслями о финансовой устойчивости. О пожертвованиях мы раньше не думали, а теперь работаем в этом направлении. Мы стали системней подходить к тому, что мы делаем. Появился более “бизнесовый” подход к работе.»*
- ✓ *«В период пандемии появились индивидуальные пожертвования, перечисления. Появилась поддержка продуктами и транспортными услугами.»*

Плюсом явились гранты, которые выдавались НКО на организационное развитие. Это позволило получить новый опыт, **появились новые услуги**, о чем сказано в следующем разделе.

Благодаря пандемии сотрудники НКО стали лучше прорабатывать риски в планируемых проектах, стали относиться к форс-мажору не как к формальности, а как к реальному требованию для проработки рисков в проекте.

- ✓ *«Пандемия повлияла на наше отношение к планированию, мы стали учитывать форс-мажоры.»*
- ✓ *«Работая над проектом, мы часто формально относимся к разделу "Риски проекта", считая, что НИЧТО не помешает нам добиться запланированных результатов. Но это совершенно не так. Даже в самый благоприятный период может кардинально поменяться ситуация, и риски нужно просчитывать очень тщательно.»*

- ✓ *«Интересно, что у части НКО начала появляться стратегия выживания, люди стали понимать, что спокойная жизнь может неожиданно закончиться, и важно это предусмотреть заранее.»*

Следует отметить, что НКО разделились в зависимости от готовности развиваться. Среди респондентов были в основном успешные НКО, но в целом сектор *«серьезно расслоился на НКО, которые стремятся развиваться и мотивированы на перспективу, и на тех, кто ждал, когда пандемия закончится, выдохнул и не будет развиваться дальше, так и застрянут они в прошлом.»*

Для большинства респондентов кризис в период пандемии предоставил новые возможности организационного развития. Сильные организации стали сильнее, усилились связи внутри команд, а слабые организации либо усилились, либо не справились с необходимостью измениться.

Изменения в оказываемых услугах

В целом, по мнению респондентов, онлайн-формат оказался выгоднее, так как нет расходов на дорогу при работе в онлайн.

- ✓ *«По сравнению с очным семинаром, мы экономим на проезде, проживании и питании участников, если обучение проводится в онлайн-формате. По затратам: мы использовали платные онлайн-платформы, онлайн-доски. Больше требуется временных и интеллектуальных затрат для подготовки ведущих, специалистов. Появляются технические сотрудники, которые обеспечивают техническую поддержку и обратную связь с участниками. Перебросить расходы на оплату их работы из других статей не получалось, приходилось работать за счет своих ресурсов. Более того, необходимо было еще и научить всех работе с новыми онлайн-ресурсами, и подчас обучение было платное.»*

Респонденты из всех регионов отметили, что во время пандемии везде говорили о проблемах и таким образом **благотворители обратили больше внимания на незащищенные группы. Расширилась география деятельности**, так как во время онлайн-форматов появились новые партнёры из новых регионов и новые клиенты, а теперь общение с ними выходит из онлайн на новый уровень.

- ✓ *«Дистанционный формат дает возможность работать не только с алтайскими подростками, но и со школьниками, живущими за пределами региона. Уже в апреле 2020 года был проведен Всероссийский онлайн-квест, в котором приняли участие более 150 человек из 31 региона России.»* (респондент из Алтайского края)

Однако для качественной дистанционной работы требуется специфическая подготовка. Возникла потребность в консультациях технического характера из-за появления онлайн-услуг. Респонденты, чья работа основывается на вебинарах, будучи переведена в онлайн-формат, отмечают, что надо *«уделять внимание обучению сотрудника подготовке интерактивных, интересных форм организации вебинара, чтобы люди не теряли интерес»* (Красноярский край).

Были переходы от групповой работы к индивидуальной работе и наоборот; это зависело от специфики деятельности организации. Например, групповые очные консультации заменили индивидуальными онлайн-консультациями, а некоторые индивидуальные очные консультации заменили на групповые через Zoom. Есть частное мнение, что при Zoom теряется конфиденциальность.

При переводе услуг в онлайн сложности связаны с тем, что **не все услуги можно перевести в онлайн**, или должно быть офлайн подразделение, которое обеспечивает связь услуги с внешним миром. Хорошо прокомментировано внедрение онлайн-услуг в той сфере, где традиционно были офлайн-услуги, в вебинаре в рамках проекта «Дистанция»⁴.

- ✓ *Нельзя перевести в онлайн доставку материалов, сборку заказов, работу на выдаче. Должны быть несколько человек, которые держат связь с реальным миром. По мнению респондентов, работающих с пациентами, "Терапевтические мероприятия, оказание психологической, адресной помощи сложно перевести в онлайн."*
- ✓ *Пандемия первоначально испортила планы, а потом, когда сели и подумали, мы открыли для себя новые возможности, в том числе и в онлайн-формате.*

Однако есть угроза того, что более активное развитие интернет-технологий работы поставит под удар очные "старомодные" каналы связи и форматы. Надо учитывать потребности и традиционные комфортные для целевых групп каналы и формы работы.

Сложно было при переводе в онлайн деятельности, связанной с производством, где требуется заданное качество, например, мастерские, где работают лица с инвалидностью или люди в ТЖС, где *«контроль качества продукции онлайн провести нельзя, приходилось что-то возвращать на доделку. Хотя у нас были физические образцы, видеообразцы как делать правильно, как должно выглядеть в идеале. Но поскольку на дому сложно контролировать качество работы, они стали более самостоятельными, повысилось качество их работы и ответственности»* (респондент, занимающийся социальным предпринимательством).

Некоторые респонденты отметили, что перевести в онлайн консультации (например, психологические), где много невербалики, нельзя без потери качества. В то же время творческую деятельность перевести в онлайн проще.

- ✓ *«Гораздо меньше информации усваивает онлайн, все телесные практики, всё соучастие и общение внутри группы теряет смысл онлайн. В то время как арт-терапия, наоборот, увеличивает свои обороты онлайн, потому что именно в арт-терапии удобный формат получился, потому что никуда ехать не надо, нигде собираться не надо и больше возможностей поучаствовать в вечернее время после работы, с детьми проще, что означает минимизировать риски по здоровью.»*

⁴ [\(4151\) Лучшие практики и лайфхаки организаций, оказывающих прямую помощь в условиях Covid-19 - YouTube](#)

Хотя есть и противоположные мнения. Некоторые респонденты легко переводили психологические консультации в онлайн - это зависит от специфики клиента, его запроса и выбранной методики работы.

Часть услуг пришлось стандартизировать и прописать алгоритмы их оказания, чтобы четко распределить зоны ответственности.

Перевод в онлайн и «перенастройка» услуг позволили выявить, какие потребности клиентов самые насущные, какие из них не закрыты, что позволило запустить новые направления работы.

Таким образом, возможность перевода услуг в онлайн-формат зависит от самой услуги, от подхода исполнителя услуги, от его технической подготовки и оснащенности.

Мероприятия, связанные с анализом, экспертизой, типа **конкурсов, можно успешно перевести в онлайн**. Продолжая тему экспертизы, многие респонденты отметили, что в период пандемии представители НКО стали больше позиционировать себя как экспертов.

- ✓ *«Мы себя стали больше продвигать как эксперты, сейчас развивается эковолонтерство, и мы стали тиражироваться и через курсы, и через подготовку людей для проведения проектов, и экспертные моменты перевели в онлайн.»*
- ✓ *«Благодаря 20-ому году стали теснее сотрудничать с опекой, нам больше доверяют, обращаются за экспертной помощью, видят результат.»*

Стоит добавить, что выстраивать отношения с другими экспертами стало проще.

- ✓ *«Если раньше сложно было выстроить отношения с какими-то экспертами, то сейчас контакты устанавливались легче, специалисты из других регионов, федеральные эксперты с готовностью отвечают на запрос, даже в формате pro bono готовы принимать участие в проектах.»*
- ✓ *«Появились проектные группы, объединяющие экспертов из разных отраслей и форм организаций, работающие над решением срочных проблем, и данные взаимодействия остались.»*
- ✓ *«Инфраструктурные НКО стали вступать в коалиции и заказывать друг другу услуги в рамках проектов.»*

Так как экспертная составляющая стала более актуальной, то появились и услуги по продвижению экспертов и *«Еще одна ЦГ появилась у нас: сотрудники и лидеры НКО, которые задумались об упаковке и продвижении своей экспертности. Они делают это в привязке к своей НКО как специалисты, носители ценностей, трансляторы миссии своей организации. Как люди, которые готовы продавать услуги своих НКО»*.

Так как усилился интерес к разным фандрайзинговым технологиям, в том числе к краудфандингу, это простимулировало развитие специфических услуг.

- ✓ *«Появились запросы на информационную поддержку фандрайзинговых мероприятий, появился запрос от других НКО. Появился запрос на формирование контента для краудфандинговых платформ.»*
- ✓ *«НКО запрашивают информацию о новых федеральных площадках, на которых можно размещать информацию о себе (афишные площадки,*

реестры), запрос на цитируемость. Есть предположение, что это запрос благотворителей и грантодателей. Есть запрос на качественный мультимедийный контент и публикации.»

Привлечение внимания к определенным целевым группам и к определенным технологиям работы и сбора средств привело к **возникновению новых услуг, новых направлений работы, часть из которых сохранится после пандемии.**

- ✓ *«у НКО появилось несколько проектов по типу "Горячей линии" на долгосрочную поддержку, патронаж. То, что появилось в период пандемии, начало внедряться в постоянную практику.»*
- ✓ *«Кризис нас сподвиг на новые формы работы, усилил нашу команду, сделал возможным создание сети в районах, потому что людям стало хуже, они поняли, что надо объединяться.»*

Пандемия заставила людей разработать новые формы работы с клиентами, новые услуги; освоить новые технические возможности (причем это пришлось делать не только сотрудникам, но и клиентам и партнерам); четче прописать алгоритмы оказания услуг либо разработать стандарты услуг; определить, что для клиентов наиболее важно, и тем самым повысить клиентоориентированность.

Устойчивость

Однозначные комментарии про устойчивость НКО в период кризиса делать сложно, так как ситуация зависит от структуры бюджета (кто является донором), от навыков фандрайзинга и от стратегической и тактической гибкости организации, а также от целевой группы (есть группы, помощь которым стала в период пандемии сложнее, о чем будет сказано в следующем разделе).

Тем не менее, большинство респондентов отметили, что появились новые благотворители (это не исключает того, что часть старых благотворителей ушла), и теперь на следующий период поставлена задача удержать их.

- ✓ *В процессе оказания помощи те, кто пришли к нам в "горячее время", продолжили сотрудничество с нами.*
- ✓ *Мы даже немного благодарны 2020 году, он нам позволил найти другие подходы, какие-то собственные ресурсы, по-другому увидеть какие-то мероприятия, подключить новых партнеров.*

Есть и противоположные отдельные мнения о том, что *«эффективность работы общая упала. Этого человеческого ресурса, договоренности одной личности с другой, различных встреч не хватало, все отпало, понизилась эффективность взаимодействия. Но сейчас все опять ожило».*

Те, кто работал с бизнесом, получая пожертвования, тоже оказались в разных ситуациях. Сложнее пришлось тем, у кого были спонсоры или бизнесы, заинтересованные в публичных мероприятиях, которые были исключены.

- ✓ *«Объем помощи незначительно снизился в период пандемии. Конечно, их привлекают публичные мероприятия, сейчас их стало немного меньше.»*

- ✓ *«У нас раньше был подход: делай добро и бросай его в воду, не жди рекламы или чего-то. А теперь о нас стали писать, мы стали под каждое направление делать свой канал в соцсетях. Спонсор просто так не появляется. Человек обычно подписывается на соцсеть, становится волонтером, а потом становится благотворителем, небольшие суммы на уровне 10 тыс. в месяц, но это стабильность и из разных источников понемногу.»*

Многие респонденты "обнаружили", что они более гибкие, чем предполагали, и *«Сейчас при планировании будущего мы рассматриваем миллион разных подходов и ракурсов, и наша универсальность увеличилась, чего мы от себя даже не ожидали».*

При перестройке работы на новый формат **коллеги проявляли те качества, которые важны для работы, то есть стало лучше понятно**, *«кто что может, кто что умеет и кто на что готов ради работы. В этот год это было особенно заметно, соперничество и сплочённость. Мы поняли и узнали друг друга лучше с этой стороны».*

Пандемия сработала на командообразование.

- ✓ *«Пандемия сплотила членов организации.»*
- ✓ *«Мы взрослые люди, создавали организацию с большими трудностями, имея инвалидов и совершенно четко понимая, для чего мы это делаем. Мы из своего кармана (пенсий и очень небольших заработков) платим и тратим средства для того, чтобы устоять, и все-таки идею, с которой мы пришли, выдержать.»*

Некоторые респонденты отметили, что из-за финансовых сложностей в пандемию стали думать о новых источниках финансирования и начали развивать предпринимательскую составляющую и платные услуги.

- ✓ *«Когда не стало источников финансирования, мы поняли, что накопили большой объем знаний и умений именно в области ЖКХ, что было бы грех не попробовать передавать эти знания на платной основе.»*
- ✓ *«Сейчас мы всерьез начали работу по выделению платных услуг.»*

В любом случае оптимальным решением, кроме собственно диверсифицированной финансовой стратегии и гибкости, является наличие "подушки безопасности".

КОММЕНТАРИИ ПО БЛОКУ ВОПРОСОВ ПРО ЦЕЛЕВЫЕ ГРУППЫ

В данном разделе рассмотрены изменения целевых групп, с которыми работают НКО, произошедшие в связи с пандемией. Проанализировано:

- какие произошли изменения в составе целевых групп,
- какие новые потребности и запросы возникли во время пандемии,
- появились ли новые каналы доступа к целевым группам и т.д.

В целом целевые группы расширились и за счет **новых категорий благополучателей**, и за счет **новых территорий**. Так как стало много благополучателей онлайн, некоторые НКО изменили, то есть **расширили систему учета клиентов**, добавив, например, регистрацию через сайт и уделяя больше внимания учету клиентов в соцсетях.

Комментарии по каналам коммуникации с благополучателями приведены в отдельном разделе. Кратко, изменения в каналах следующие:

- Ресурсные центры должны быть “единым окном”, то есть каналом связи между благополучателями и поставщиками услуг.
- НКО стали “окном” сбора потребностей благополучателей.
- Новыми каналами доступа к благополучателям стали места, куда обращаются люди в проблемной ситуации, и соцсети.

Изменения, связанные с целевой группой, в которую входят семьи, люди в трудной жизненной ситуации, бездомные

В крупных городах люди легче пережили ограничения, а на удалённых небольших территориях дела обстояли хуже, и люди пострадали больше.

В первую очередь изменилась структура запросов целевой группы. Разделим запросы на финансовые и нефинансовые.

Относительно финансовых запросов респонденты отметили, что стало больше запросов от семей в трудной жизненной ситуации, которым **требуется покрытие плановых расходов** на кредиты, покрытие расходов за детский сад, то есть тех расходов, которые в силу потери работы стали невозможными:

- ✓ *«К нам стали обращаться семьи, попавшие в трудную жизненную ситуацию, те, у которых сейчас проблемы в связи с потерей работы, в связи с уменьшением заработка и т.д. Для кого-то оказалось невозможным оплатить коммунальные услуги - задолженность пошла, у кого-то с ипотекой. И мы пишем ходатайства, мы обращаемся в управляющие компании, стараемся как-то помочь вот в этой ситуации.»*

Респонденты из Алтайского края и Кемеровской области отметили, что **о тяжелых ситуациях в семьях во время пандемии стали больше говорить, и в итоге помощь семьям даже увеличилось**. Некоторые организации отмечают, что удалось помочь семьям не

только в отношении жизненно необходимых расходов, но в том числе и на культурные мероприятия:

- ✓ *«Частные пожертвования у нас увеличились. Мы огромное количество помощи оказали за этот период, если ровно год с марта по март брать, огромное небывалое количество помощи оказали нашим целевым группам.»*
- ✓ *«Мы смогли обеспечивать не только крайние нужды, но и смогли заниматься развитием досуга семьи, т.к. эта часть является самой последней потребностью нуждающейся семьи.»*
- ✓ *«У нас было 6-7 тысяч услуг в год, а за год пандемии мы оказали больше 60 тысяч услуг.»*

Люди задумались о важности обучения и о возможной смене специальности, так как работы можно лишиться или же надо уметь зарабатывать деньги, сидя дома. Таким образом выявлен запрос на приобретение новой специальности (это пересечение финансовых и нефинансовых запросов).

Говоря о нефинансовых запросах, респонденты, работающие с людьми в ТЖС и с иными семьями, отметили, что во время пандемии **люди, которые были дома целыми семьями, больше проявляли агрессию**. Респонденты отмечают, что гораздо больше было **агрессивного поведения со стороны мужчин**, что повлекло за собой более многочисленные, чем до пандемии, **обращения женщин за помощью при домашнем насилии**. Больше было обращений в приюты, во-первых, когда нужно временно в тяжелой ситуации уйти от агрессивного мужа, или, во-вторых, потому что нечем стало платить за квартиру или комнату, так как женщина потеряла работу.

- ✓ *«Пандемия привела к ухудшению психологического состояния людей и увеличению ситуаций с насилием в семьях, всплеск суицидальных проявлений у людей. Обращений стало меньше, но вопросы сложнее.»*

Рост обращений от женщин привел к тому, что появились **новые каналы коммуникации и взаимодействия с клиентами**, в частности, в Иркутске начали **работать с полицией** и в отделениях разместили плакаты о том, что в трудной ситуации и при насилии можно обращаться в определённую организацию за помощью. Также старые клиенты приводили новых и *«Были случаи, когда бывшие клиенты, которые ранее были в ТЖС, а теперь их ситуации выправилась, стали сами помогать и жертвовать. Новые клиенты, например, опять же семьи в ТЖС, обращались к знакомым, среди которых были и те, кто знает нашу организацию. Таким образом, старые клиенты приводили новых клиентов»*.

Часть услуг для семей была переведена в онлайн, но далеко не все услуги сохранили эффективность при таком переводе. То есть для некоторых услуг дистанционный формат сохранится, а для иных он был вынужденной мерой, и теперь такие услуги обратно переводятся в офлайн.

Некоторые услуги крайне сложно или невозможно перевести в онлайн, например, *«Обучение по системе Брайля в формате онлайн невозможно»*.

Кроме того, следует учитывать, что люди в ТЖС часто не имеют ни техники для доступа к онлайн-услугам, ни технических знаний, поэтому даже вариант с предоставлением им техники не всегда мог бы решить проблему.

Что касается бездомных, то респонденты отметили, что **на бездомных стали обращать больше внимания**. С одной стороны, было привлечено внимание к соседским проблемам. С другой стороны, люди предполагали, что находящиеся на улице в период самоизоляции люди представляют угрозу, так как могут быть больны и заразны.

- ✓ *«Когда я начинал эту деятельность и целевыми группами были бездомные пожилые люди, мне говорили, что на них денег не дают, нужно заниматься детьми. Но в условиях пандемии к этой категории людей повысился интерес, люди начали обращать внимание на соседей, поднялось волонтерское движение, я увидел больше людей, откликающихся на эти проблемы. Хотя есть и такие мнения, что эта категория людей сама виновата в своих бедах, они пропивали свою жизнь, сидели в тюрьмах, отказывались от своих детей, а сейчас дети от них отказались, но они же люди. И у нас есть такие партнеры, например женщина - хозяйка цветочного магазина, она всегда дает нам букетики на дни рождения и другие события наших благополучателей. Я понимаю, что это затратно. Есть человек, который помогает продуктами, хотя на время пандемии он отказался помогать, т.к. сам терпел убытки, но сейчас опять начинает помогать. Крупные компании не откликаются, хотя я писал много обращений. А люди, которые рядом живут, помогают.» (респондент из Кемеровской области)*

Некоторые респонденты отметили, что появилась **услуга сопровождаемого проживания** для тех, кто не может полноценно сам себя обслужить:

- ✓ *«Мы развиваем такую сферу, как сопровождаемое проживание - будем снимать помещения, помещать туда людей. Это направление давно у нас было в планах, но пандемия внесла свои ограничения. А сегодня уже появились предпосылки и атрибуты, чтобы начинать это направление. Для ресоциализации людей очень важная программа - не сидеть на шее организации, когда мы берем и все за них делаем, а помочь им что-то делать самим, адаптироваться в этой жизни.» (респондент из Кемеровской области)*

Важной также стала не только сама помощь попавшим в тяжелую ситуацию людям, но и развитие навыков самостоятельности, то есть профилактика попадания в такие ситуации повторно:

- ✓ *В ТЖС «нужны в первую очередь медикаменты, кров, еда. Но именно это давать нельзя, мы начинаем не просто давать поддержку, а сразу разрабатываем самостоятельную программу выхода из кризиса. У нас все обязаны работать и учиться, иначе мы прощаемся с подопечными. Мы закрываем базовые потребности, но учим выходить из кризиса.» (респондент из Иркутской области)*

Изменилась структура запросов: лица в ТСЖ стали запрашивать помощь на покрытие плановых расходов, а не непредвиденных.

Стало больше обращений по поводу домашнего насилия.

Изменения в работе с людьми с заболеваниями, с ограничениями по здоровью и с инвалидностью

Последнее время (без связи с пандемией), как отметили некоторые респонденты, появляется много НКО, которые работают с молодыми людьми с инвалидностью. Часто это те НКО, которые начинали работать с детьми с инвалидностью и с ОВЗ ещё во времена западного финансирования. Это сильные организации, и теперь дети выросли, поэтому развивается сопровождаемое проживание, создаются сопровождаемые рабочие места. Пандемия же усилила внимание к этим группам благополучателей.

Некоторые респонденты отмечали, что появились новые возможности трудоустройства, новые программы занятости и обучения, которые доступны людям с заболеваниями, с инвалидностью и с ОВЗ.

Организации, которые были связаны с квотными местами для работающих лиц с инвалидностью в коммерческом секторе, продолжали работать в пандемию, и это обеспечило устойчивость. Теоретически перевести многое можно в онлайн-формат, но зачастую требуется дорогостоящее оборудование, или не дорогостоящее, но отсутствующее у клиентов, поэтому сложностью стала *«недостаточная оснащённость оборудованием, т.к. это стоит больших денег (например, для инвалидов по зрению наиболее эффективной является продукция Apple, которая является достаточно дорогостоящей)»*.

Закономерно, что пандемия подняла на поверхность вопросы, связанные с правами пациентов: как попасть в больницу, какое лечение является бесплатным и т.д. В связи с работой добровольцев-медиков были отмечены респондентами и негативные моменты, такие как потребительское отношение к волонтерам и непонимание целевой группой критериев отбора благополучателей.

Важным аспектом поддержания здоровья является приверженность лечению, и НКО в этой сфере работают, однако сохранение приверженности требует регулярных встреч. Встречи пришлось переводить в онлайн-формат, и для участия в них требуется дисциплина и достаточная мотивация клиентов. Поэтому данное направление работы сложно перевести в онлайн.

Пандемия привлекла внимание к вопросам, связанным со здоровьем, поэтому кризис привел к возникновению новых возможностей у организаций, которые работают в сфере здоровья.

Независимо от состояния здоровья в период пандемии люди стали больше обращать внимание на свое здоровье, появился запрос на занятия спортом. Усилилась роль пациентских организаций.

Снизилась объемы помощи алко- и наркозависимым, так как эти группы не в приоритете.

Несколько респондентов отметили, что появилась новая целевая группа - паллиативные дети.

Изменения в работе с детьми

Как сказано выше, появился запрос на работу с паллиативными пациентами из числа детей. Это вызвано общим привлечением внимания к проблемам здоровья в период пандемии. Пандемия позволила больше привлечь внимания к социально-незащищенным группам, включая детей:

- ✓ *«Благотворители больше повернулись к проблемам детей, хотя и у бизнеса, и у государства стало больше проблем своих.»*

Дети как клиенты услуг, переведенных в онлайн-формат, вынуждены были стать более самостоятельными и сосредоточенными на услуге (например, при обучении чему-то в онлайн-режиме надо сосредоточиться на теме и не отвлекаться):

- ✓ *«Детская ЦГ сильно выросла, благодаря работе в онлайн, они повзрослели, и мы стали говорить на те темы, на которые не говорили раньше. Про будущее, про планирование, про время, про любовь, про жизнь, про личное пространство.»*

Открылись новые грани работы с детьми, в том числе с детьми с ОВЗ, что послужило и послужит основой для новых услуг:

- ✓ *«Раньше считали, что для наших детей и семей формат работы онлайн - не вариант, теперь же это очень хороший вариант.»*

Организация, работающая с детьми, отметила, что из-за перехода в онлайн-формат они стали даже более востребованы в подростковой и молодежной среде, так как их услуги стали более современными. В то же время, поскольку *«взаимодействие в виртуальной среде стало для подростков основным типом коммуникации, усилились риски. В связи с этим мы стали больше внимания уделять работе по обучению безопасному поведению в цифровой среде - и наши тренинги востребованы: вероятно, подростки и сами чувствуют, что с переходом на онлайн-формат увеличилась вероятность попадания в неприятную, а то и сложную, ситуацию».*

Приведенные выше изменения положительно отразились и на привлекательности для доноров:

- ✓ *«Несколько успешнее оказалась деятельность по привлечению грантов - вероятнее всего, в силу того, что мы предложили принципиально новые форматы работы с использованием цифровых технологий.»*

Здесь уместно перейти к анализу работы со второй целевой группой - с пожилыми - и отметить, что *«у нас есть карточки, в которые мы заносим минимальный объем данных, одним из которых является возраст. И мы так определили, что наши клиенты помолодели. Т.к. при ковиде обратиться в гос. органы стало невозможно, только письмом, поэтому пожилые наши клиенты стали просить своих более молодых родственников обращаться к нам за консультацией».*

Есть мнение, что переход в онлайн-формат сделал услуги НКО более востребованными в подростковой и молодежной среде и заставил детей, которые продолжили пользоваться услугами, стать более самостоятельными и дисциплинированными.

Изменения в работе с пожилыми

Работа с пожилыми была по-разному прокомментирована респондентами из различных регионов. Некоторые отмечали, что пожилые "старой закалки" адаптировались к изменениям, восприняли как необходимую "подстройку" к обстоятельствам онлайн-формата работы и не потеряли устойчивости.

- ✓ *«Старшее поколение не привыкло расслабляться, они достаточно серьёзно к этому отнеслись. Онлайн-формат – это техника, которая должна быть. Очень многие хотят на компьютере работать и обучиться. А желающих очень много.»*
- ✓ *«Если раньше обучению компьютерной грамотности среди ветеранов не уделялось особого внимания, то теперь интерес к получению таких навыков возрос.»*

Пандемия требовала дисциплины и умения работать по правилам, а старшее поколение это умеет делать, поэтому сопротивления нововведениям было немного.

- ✓ *«Народ дисциплинирован. И у нас то поколение, которое много стояло в очередях, по записям. Поэтому бабушки и дедушки спокойно отнеслись к записыванию посещений родственников. И все очень четко - все выдерживают положенное время.»*
- ✓ *«Мы народ достаточно закалённый и в трудные моменты не пасуем.»*

Ряд респондентов сказали, что пожилым пришлось сложнее и *«это не сопротивление, это скорее незнание. Взрослым пожилым людям сложно наладить технику для онлайн. У них нет связи. Skype, Zoom - это все для них сложно»*.

Больше пострадали от перехода в онлайн-формат пожилые на отдаленных и сельских территориях, которые не привыкли к современным средствам коммуникации.

- ✓ *«Для территории, на которой всегда ценились семейные традиции и живое общение, невозможно перестроить сложившиеся устои. Онлайн-форматы и дистанционное оказание услуг в большей мере оказались не востребованы. Хотя мы и привлекли благополучателей с других территорий.»*
- ✓ *«Наша основная ЦГ - пожилые люди, (более 30% населения) категорически отказывается менять живое общение на онлайн-формат. Из-за отсутствия условий и знаний.»*

В то же время вынужденный доступ к новым средствам коммуникации усилил взаимодействие между представителями разных поколений, молодые люди обучали пожилых пользоваться технологиями.

Вынужденная изоляция сподвигла людей на поиск новых творческих идей:

- ✓ *«Надо отметить, что люди старшего поколения ищущие, кто-то занялся рукоделием, кто-то начал у нас усиленно писать стихи либо прозу. Мы не исключаем того, что после выхода из этой ситуации мы выпустим сборники стихов. Думаем и надеемся, что мы найдем возможность спонсорской поддержки. Онлайн-формат в нашу жизнь вошёл, и он всё увереннее входит.»*

Возникли запросы на поддержку психологическую, причем не только от целевой группы пожилых, но и от других людей.

Итак, больше пострадали от пандемии и от перехода в онлайн-формат пожилые люди на отдаленных и сельских территориях, которые не привыкли к современным средствам коммуникации.

Жители городов включились в активное освоение новых информационных технологий.

Изменения в сфере экологии и зоозащиты

Респонденты из числа экологов отметили, что за время вынужденных ограничений люди "засиделись дома" и были полны желания включиться в работу. *«В итоге, когда возобновилось сообщение и люди стали опять ездить, на экологические мероприятия приехало даже больше волонтеров, чем планировалось».*

В сфере экологии большой приток туристов на некоторых территориях (в частности, Иркутская область), и этот приток превышает возможности территории:

- ✓ *«Ценности у людей поменялись, это заметно в том числе по крупным городам - из крупных городов появилось больше запросов на волонтерскую деятельность. Здесь благополучателями являются территории, которые не были охвачены, - к ним увеличился поток туристов, а теперь они стали обращаться к нам с запросами про экотропы. У нас есть памятники природы, и люди пошли к этим памятникам, даже слишком много туристов стали на неподготовленных территориях, надо теперь даже законодательную деятельность вести. Мы очень хотели много туристов, но внутренний туризм так развился, что поток очень большой - это хорошо, но если нет инфраструктуры, то это будет в минус, значит надо активнее работать. Мы немного переформулировали миссию - раньше "сохраняем природу", а теперь "сохраняем природу, работая с людьми.»*

Территории не подготовлены к такому объему приезжающих, и это вызывает вопросы законодательного характера:

- ✓ *Возможно, есть тревожность в тех регионах, где сейчас пытаются сделать парки и заповедники. Люди опасаются, что будут какие-то ограничения, и тогда мы работаем с этими регионами и разъясняем. В итоге сопротивления нет.*

Социальное предпринимательство и экотуризм стали рассматриваться как серьезные способы заработка и занятости (опять же, Иркутская область):

- ✓ *«Возможно, есть тревожность в тех регионах, где сейчас пытаются сделать парки и заповедники. Люди опасаются, что будут какие-то ограничения, и тогда мы работаем с этими регионами и разъясняем. В итоге сопротивления нет.»*

Среди клиентов больше появилось преподавателей. Стали чаще встречаться те, кто много раз приходит на территорию и принимает участие в экологической деятельности. Среди

клиентов появилось "второе поколение", то есть были взрослые, теперь у них появились дети, и эти дети доросли до возраста клиентов.

Интересен опыт, связанный с экотакси:

- ✓ *«Был у нас такой кейс. Мы еще думали, что накопление определенного количества вторсырья у себя в организации может повлечь различные штрафы со стороны проверяющих организаций, это может быть пожароопасно, это может быть квалифицировано как свалка. Это отходы определенного класса, и к ним должны быть определенные требования к их хранению и складированию. Мы можем хранить небольшие объемы (10-20 кг), а от 20 до 200 кг это уже нельзя копить, потому что можно получить штраф от контролирующих организаций, но при этом невыгодно вывозить это вторсырье, потому что транспортные расходы не будут отбиваться. Поэтому возникает этот разрыв, который мы пока не придумали, как закрыть. Конечно, существуют частные инициативы, которые могут в этом помочь. Мы очень ждем открытия пункта приема, ведь нет универсального пункта приема - одни принимают металл, другие стекло, третьи макулатуру, мы очень ждем, что «Кузбасский скарабей» откроет такой пункт приема, сейчас он находится на стадии согласования, и тогда уже можно будет привлекать людей, которые будут вывозить это, потому что это станет коммерчески выгодно. Плюс есть во многих городах такие объединения людей, типа таксистов, которые приезжают и забирают сырье бесплатно, увозят и получают за это какие-то деньги. У нас это абсолютно не развито. Возможно, это и до нас дойдет, мы очень стараемся. Мы запустили Экотакси, возможно, эта информация дойдет до людей. В наших планах активно об этом людям рассказывать, и надеемся в этом году привлечь к себе гораздо больше внимания.»*

Ситуация в зоозащите сложнее, чем в экологической сфере. Респонденты отметили снижение помощи:

- ✓ *«Очень сильно в этот период упала благотворительная помощь в зоозащите, люди объединились вокруг проблем людей. В пик пандемии любой призыв находил человеческий отклик, то есть был переориентирован на людей.»*
- ✓ *«Пандемия очень серьёзно повлияла на приток средств, он снизился почти в 10 раз.»*
- ✓ *«Прекратились сборы корма, лекарств и других нужностей в школах и других образовательных учреждениях из-за их закрытия.»*

Кроме того, для потенциальных хозяев животных из приюта важно увидеть животное очно, поэтому пришлось, за неимением возможности активно принимать людей в приюте, развивать соцсети, и появились соответствующие волонтеры, которые *«помогали не только в самом приюте, но и удаленно - в продвижении соцсетей. За это время количество подписчиков в группах приюта увеличилось почти вдвое»*.

Ситуация в зоозащите усугубилась и тем, что пожилые владельцы животных попадали в больницы, были более уязвимы для инфекции, в результате чего *«Количество выкинутых домашних животных увеличилось в разы именно в период пандемии. Многие животные оказались на улице после смерти пожилых хозяев»*.

В Кемерово жалуется респондент на ветеринарные службы, в том числе на то, что за деньги не делают те операции, которые по закону или по медицинским показаниям запрещены, и на некачественную работу:

- ✓ *«Скорая ветеринарная помощь просто безобразно ведет отлов. Они домашних ловят, тех собак, которые сами в руки идут. А стаи как были, так и остаются. Как пугала эта стая людей, так и пугает. Т.е. не решается проблема.»*

Таким образом, усложнилась ситуация в зоозащите. В экологической сфере появились новые возможности в связи с ориентацией туристов на отдых в России, возможно развитие социального предпринимательства.

Изменения в работе ресурсных центров с НКО

Представители инфраструктурных организаций отметили, что есть тенденция к образованию новых НКО:

- ✓ *«Появилось больше денег от государства, и люди задумались о создании НКО, поэтому за прошлый год повысилось количество вновь зарегистрированных НКО.»*
- ✓ *«Во время пандемии было много тех, кто активно помогал. Частично они перегорели, но часть людей решила остаться, они стали создавать собственные организации.»*
- ✓ *«В трех знакомых мне организациях произошел раскол. Активист вышел из организации и регистрирует свою. С точки зрения старой организации – потерялся ресурс и вырос конкурент. А с точки зрения сектора – это развитие.»*

Для ресурсных центров это значит, что потребуются базовое обучение вновь созданных НКО (даже если в их штате опытные люди, то консультационная и методическая поддержка потребуется).

Ресурсные центры и иные инфраструктурные организации не были в приоритете во время пандемии:

- ✓ *«Все объявленные в 2020-2021 году дополнительные конкурсы были направлены, в первую очередь, на поддержку организаций, помогающих людям, пострадавшим от коронавируса, и инфраструктурники пострадали, так как их проекты не расценивались как полезные в данном периоде.»*

Пандемия подтвердила важность открытости организаций и публичности руководителей:

- ✓ *«Важно рассказывать о результатах работы НКО на разных публичных ресурсах. Конечно, нашим благополучателям все равно, от кого они получают поддержку, но важно, чтобы люди узнали, что получают поддержку, по сути, от таких же, как они, людей, объединившихся вместе. Что это не взявшиеся из ниоткуда волонтеры поспешили к ним на помощь, а конкретные люди, собравшиеся в команду, системно развивают эту практику привлечения активных людей для помощи другим.»*

- ✓ *«Мне кажется, что сейчас у людей появился запрос на знакомство с позитивными примерами. Нам надо учиться и учить другие НКО сторителлингу. Чтобы понятным языком рассказывать о себе, чтобы люди понимали, чем мы занимаемся.»*

Из некоммерческих организаций, по мнению ряда респондентов, в более выигрышном положении оказались пациентские и работающие в сфере здравоохранения, так как к ним было привлечено больше внимания.

КОММЕНТАРИИ ПО БЛОКУ ВОПРОСОВ ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ В ПОВЕДЕНИИ И ИНТЕРЕСАХ БЛАГОТВОРИТЕЛЕЙ И ДОБРОВОЛЬЦЕВ

В данном разделе рассмотрены изменения в структуре благотворителей и добровольцев, возникшие в ответ на пандемию новые интересы и запросы, новые каналы доступа к благотворителям и добровольцам и новые формы работы с ними. Так как добровольцы часто становятся благотворителями и наоборот, комментарии по ним приведены в одном разделе.

По мнению большинства респондентов, НКО (и РЦ) являются посредниками между добровольцами, благотворителями и благополучателями:

- ✓ *«Благотворители не сильно коммуницируют с волонтерами и благополучателями, только через нас. А волонтеры коммуницировали друг с другом и мимо нас.»*
- ✓ *«Люди, которые отработали с нами в пандемию, теперь часто обращаются сами с предложением о помощи. Например, владелец магазина фруктов через нас передает фрукты одинокой бабушке. Поскольку мы для них стали понятны, появляются разные предложения, бизнес сам не готов организовывать благотворительные мероприятия, но готов финансировать. По типу "Вы умеете, сделайте, мы поможем".»*

Среди ответов было много слов благодарности в адрес Благотворительного фонда Владимира Потанина и хороших отзывов о конкурсах Фонда президентских грантов, которые позволили некоммерческим организациям пережить сложное время.

Комментарии по каналам коммуникации с благотворителями и добровольцами приведены в отдельном разделе. В целом, можно отметить три тенденции:

- Новых благотворителей привлек краудфандинг.
- Старые благотворители стали приводить новых («снежный ком»).
- Появились цепочки "соцсеть – волонтер – благотворитель – регулярный благотворитель".

Добровольческая активность

Стало активнее развиваться pro bono волонтерство.

В качестве примера можно привести обучение врачей за добровольческую отработку с определённой категории пациентов:

- ✓ *«Молодой врач не может прийти в клинику и попросить практикующего врача передать свой опыт, но в наших проектах они могут получить такую поддержку, но за это работают с нашей ЦГ как волонтеры. Пока мы не можем пробиться через административные стены, для поддержки и продвижения pro bono волонтерства, но важно, чтобы в любом профессиональном сообществе pro bono стало имиджевым, приятным времяпрепровождением. Для его развития должны создаваться особые*

условия. Примером могут служить профессионалы-на пенсии (тренеры, тренирующие дворовые команды, художники, которые вывозят детей на пленэр), и это новая система профессионального социального взаимодействия. Появились запросы на pro bono.»

Респонденты из разных сфер деятельности отмечали, что появился запрос на онлайн-курсы.

Новые онлайн-курсы разработали на основе старых обычных курсов, запрос удовлетворили. Для того, чтобы к онлайн-курсам добавить практическую составляющую, для врачей, например, было предложено обучение с дальнейшей добровольческой отработкой. Для экологических организаций труднее сохранить в курсе лишь теоретическую составляющую, не добавив практическую. Но, возможно, в будущем к теоретическим экологическим курсам будут добавлены видеоматериалы, которые помогут ученикам проводить практические мероприятия, то есть практически закреплять теоретические навыки:

- ✓ *«Теперь мы понимаем, что часть работы можно переводить в онлайн, а вот уборка мусора и посадка деревьев, конечно, останется в офлайне.»*

В целом дистанционное обучение выгоднее, но на этапе подготовки требует больших вложений и требует освоения новых технических и программных средств.

- ✓ *«...если мы включаем обработку и размещение на сайте каких-то уроков и видео-презентации, то нужен специалист, который их будет делать и размещать, и требуются дополнительные средства.»*

Представители администрации тоже оказались заинтересованными в онлайн-обучении, предоставляемом НКО:

- ✓ *«Конкретно у нашей организации администрация стала заказывать образовательные услуги. До этого много лет не пользовались нашим ресурсом, а в пандемию начали и продолжают. Наверное, потому, что сами не смогли освоить онлайн-форматы обучения, а мы успели вовремя перестроиться.»*

Развивалось корпоративное волонтерство:

- ✓ *«Я все лето делала природоохранный проект, привлекали мы их сотрудников. Для них это был пиар и маркетинговая деятельность. иногда мы вписываемся в корпоративную культуру и получается корпоративное волонтерство, это позволяет объединить сотрудников через эти мероприятия.»*

В пандемию люди почувствовали на себе, что такое трудная ситуация (как с психологической, так и с финансовой точки зрения), поэтому *«в пандемию просто была волна волонтерской деятельности. Люди хотели быть полезными. Чаще помогают те, кто понимает сложность проблемы и сопереживает нашим благополучателям».*

По мнению респондента из Иркутской области, крупные благотворители и фонды, которые работают на других территориях через добровольцев, не во всех территориях смогли найти достаточное количество добровольцев, и поэтому не везде работа была развёрнута так широко, как хотелось бы.

Респонденты из Иркутска и из Красноярска отметили, что стараются выстраивать **новую цепочку**: Соцсеть – волонтер – благотворитель – регулярный благотворитель. Таким образом, через соцсети и через вовлечение людей в добровольческую деятельность они стараются сделать из них благотворителей, которые оказывают помощь регулярно. Если помощь небольшая, то это все равно дает устойчивость организации, так как небольших благотворителей может быть много. Респонденты отмечают, что благотворители стали активнее пользоваться ресурсом добро.ру для привлечения волонтеров, так как люди на этом сайте зарегистрированы уже со сформированной мотивацией, то есть готовые к работе:

- ✓ *«Мы еще стали пользоваться порталом Добро.ру по привлечению волонтеров, и мне понравилось, что мотивация есть у волонтеров, зарегистрированных на этом портале; они активно привлекаются на мероприятия, где нужно большое количество людей.»*
- ✓ *«Добро.ру – отличный ресурс, там мотивированные волонтеры. Про волонтеров стали больше говорить, на ТВ стали показывать активных людей, у которых есть свое представление о том, как можно помогать.»*

Ситуация с благотворителями зависит от специфики работы организации и от выстроенных связей.

Респонденты отметили **факты самоорганизации волонтеров**, и “снежный ком” или “цепную реакцию” привлечения волонтеров:

- ✓ *«Произошло расширение числа волонтеров путем "цепной реакции", повышение профессионализма волонтеров и самостоятельное взаимодействие волонтеров с семьями с больными детьми.»*
- ✓ *«Привлечение колоссального человеческого ресурса (волонтеров) явилось неожиданностью и очень ценится организацией.» (Омская область)*

Опасения были и по поводу благотворителей (у них стало меньше денег), и по поводу волонтеров (когда места, где они оказывали добровольческую помощь, закрылись, то они нашли другие места приложения сил). Однако, часть **благотворителей, не имеющих достаточных для помощи средств, перешли в разряд волонтеров**:

- ✓ *«Сострадание, желание помочь, понимание, что инвалидом может стать каждый. Те, кто нам помогает, если не могли нам оказать финансовую помощь, предлагали другие услуги.»*
- ✓ *«Наши благотворители достаточно стабильны, мы не боялись их потерять, основные средства все-таки - это гранты и субсидии, и они у нас были. Больше боялись, что потеряем волонтеров без практики, но справились и с этим.»*

Неожиданной мотивацией, отмеченной одним респондентом, стало то, что *«два первых месяца в волонтеры шли еще и те, кому нужен был бейдж, дающий возможность передвигаться по городу»*.

Изменилась структура поддержки сектора в целом, так как пандемия по-новому расставила акценты.

- ✓ *«Одна крупная организация стала покупать напрямую в больницу костюмы для мед.работников, а до пандемии они помогали нашему благотворительному фонду, участвуя в различных акциях. Помимо этого, респондент отмечает,*

что те грантодатели, которые ранее делали упор на образование, экологию и т.д., стали больше обращать внимание на социальную сферу (инвалиды, пожилые).»

Несколько респондентов отметили, что появилась новая категория волонтеров – **автоволонтеры**:

- ✓ *«Мне понравилось в начале пандемии, когда наше государство объявило, что будет оказывать помощь многодетным семьям, пожилым, одиноким, и начали раздавать продукты питания. Но нужно было это так быстро сделать, что сами комплексные центры социального обслуживания не смогли самостоятельно бы это развести. И они обратились к общественным организациям. Тогда мы - общественные организации - подключили волонтеров, автоволонтеров, и на машинах мы просто развозили. У нас каждый день по 12-15 машин развозили за тысячу и более километров по домам.»*

Однако *«Когда в прошлом году все проблемы начались, то «огромное количество неравнодушных граждан, в том числе из бизнеса, ринулось помогать. Например, было автоволонтерство, когда участковых развозили по вызовам. Теперь система к этому подстроилась, вменили некоторым специалистам координацию работы с автоволонтерами, а автоволонтеров-то уже мало. Люди «перегорели», и реагирование на ситуацию запаздывает по сравнению с самой ситуацией. «Люди не хотят называться ни волонтерами, ни добровольцами. Отрицательно относятся к координации, особенно со стороны государства. Люди не хотят регламентации, они хотят работать сами. Многие добровольцы даже с НКО не хотят работать. Нет системы поддержания, обучения, мотивации добровольцев».* Поэтому можно ожидать, что в ближайшее время мы будем наблюдать выгорание и отток самостоятельных активных добровольцев.

Активность благотворителей

Часть благотворителей привлекают публичные мероприятия, но публичных мероприятий стало меньше (хотя и раньше было немного), поэтому объем помощи снизился незначительно.

Некоторые респонденты отметили, что бизнес стал переходить на регулярную, пусть и небольшую, поддержку, что **способствовало устойчивости и плановости** оказания услуг клиентам и в итоге *«За этот год мы получили больше помощи, т.к. бизнес перешел на системную помощь и переводил хоть и небольшие суммы, но регулярно».*

Некоторые *«наши крупные благотворители свернули пожертвования. Но обещали вернуться»*, новые мелкие добавились, то есть некоторые респонденты отметили изменение структуры поддержки.

Некоторые респонденты отметили, что благотворители, помогавшие деньгами и не способные во время пандемии помогать, стали оказывать помощь как волонтеры. Волонтеры становятся благотворителями, и наоборот.

Пришлось изменить форматы работы с некоторыми категориями благотворителей, так как *«Произошло сокращение реестра доноров. Например, обращаются возрастные спонсоры, говоря о том, что они хотят материально помочь. Но они не могут выйти из дома в связи с карантинными мерами. Тогда представители организации выезжают к ним непосредственно, поэтому они остались».*

Также **увеличилась доля нефинансовой помощи.**

- ✓ *«Больше было неденежной поддержки: материалами для ремонта, волонтерским ресурсом. Финансовая поддержка уменьшилась, хотя отклик на поддержку от благотворителей стал больше.»*
- ✓ *«У нас стало много благотворителей- физ.лиц. И жертвуют не только деньги, но и продукты. Кто-то делился молоком, яблоками, картофелем, то есть результатами урожая.»*
- ✓ *«Благотворители больше стали отдавать, они поднялись на ступеньку выше, видимо, в понимании того, что нужно делиться с теми, кому ещё хуже.»*
- ✓ *«Появилось достаточно большое количество частных пожертвований, фандрайзинговые акции в онлайн-режиме.»*
- ✓ *«В общем-то, это беда была общая. И люди как бы не озлобились, а как-то более стали ... душевнее.»*

Во время пандемии было **привлечено внимание к социально-незащищенным группам**, поэтому появились новые благотворители и *«Иногда бизнес сам предлагает какие-то мероприятия. Например, Сбербанк предложил совместное мероприятие детей и ветеранов банка. Мы являемся организаторами, посредниками между учреждениями и бизнесом. У бизнеса самого нет времени этим заниматься».*

Ряд респондентов отметили, что благотворителям было важно знать и "видеть" конечных благополучателей.

- ✓ *«Сложностью было то, что предприниматели рисовали чуть ли не индивидуальный портрет благополучателя, чтобы это была именно одинокая, многодетная мама или кто-то еще. И была еще одна проблема, предприниматели не хотели передавать средства в НКО, им было важно увидеть конкретных людей.»*
- ✓ *«Вот как было недоверие, когда человек принимал решение, куда отдать продукты, свою небольшую денежку или грибы свои, он хотел видеть конечного благополучателя. Отношение к НКО не изменилось. Что касается благотворителей, то они стараются передать ресурсы именно конечному благополучателю. Но когда человек сам оказывается в кризисной ситуации, он начинает изыскивать все возможные ресурсы и тогда ему все равно, кто ему поможет. Пока сам человек не поработал в НКО или не получил от нее помощь, он не будет относиться с пониманием в этой работе. Мне кажется, отношение к НКО будет меняться, когда критическая масса работающих с людьми НКО достигнет такого уровня, что по всем видам запроса на поддержку можно будет обратиться как в государственную организацию, как и в НКО.»*
- ✓ *«Я думаю, что цепляют живые истории. Они всегда цепляют. Когда ты знаешь историю конкретной семьи, конкретного ребенка, оказать помощь легче, чем некоей организации, которая неизвестно кому и в каком количестве»*

оказывает помощь. Труднее всегда просить деньги на деятельность организации, если это не какая-то конкретная цель.»

Появились **новые форматы взаимодействия с партнерами**, например:

- ✓ *«Сформировано партнерство с заводом в онлайн-формате, посредством которого были изготовлены образцы приборов для слепых людей. Личная встреча с партнерами произошла непосредственно только на презентации. Основной период сотрудничества - переписка по электронной почте, что ранее казалось нереальным.»*
- ✓ *«В пандемию появился формат взаимодействия с благотворителями по электронной почте, раньше мы могли рассчитывать только на передачу писем в приемную и личные встречи, сейчас благотворители стали лояльнее.»*

Неожиданная "технология" - **благотворительность вместо наказания**:

- ✓ *«У меня было два таких человека, они благотворительные взносы принесли потому, что судья за очередное нарушение ПДД сказал, что либо реальный срок, либо ты платишь определенную сумму в организацию дошкольную или некоммерческую и передаешь деньги на благотворительные цели. Это была небольшая сумма (12-15 тыс.), но эти люди пришли, мы с ними проговорили, куда я должна эти деньги истратить. Мы выбрали конкретную семью, которой мы потом помогли. Это один и тот же судья, он довольно продвинутый у нас... Это вообще-то общероссийская практика, очень хорошая, когда в законе есть такая возможность для судьи предложить несколько видов наказания, одна из них - оказание благотворительной помощи. В обоих случаях мы помогли многодетным семьям. И еще, как ни странно, но это административный ресурс, у нас есть общие проекты с администрацией, и по просьбе администрации организации поддерживают.»*

Для тиражирования такой связанной со штрафами практики требуется дополнительный **правовой анализ**.

Некоторые респонденты отметили, что изменилось отношение к благотворительности, благотворительная деятельность становится уважаемой и более популярной:

- ✓ *«Люди хотят делать добрые дела, но они хотят это делать красиво. Для крупного бизнеса может быть достаточно поста в соц.сетях или благодарности, но у простых людей есть потребность в красивой благотворительности. Мы даже решили сделать для них фотозону. Например, молодожены попросили своих гостей, вместо покупки цветов на свадьбу сделать перечисление в Фонд, и мы делаем для них фотосессию в Фонде в семейный альбом.»*
- ✓ *«Мы увидели, что можем использовать в своем деле гораздо больше людей, причем разных возрастов и социального статуса.»*

Предположения

По ходу исследования можно сформулировать два предположения, которые рекомендуется проверить.

Предположение 1. Анализ изменений в поведении и интересах благотворителей и добровольцев позволил сформировать следующую гипотезу: НКО ищут активных граждан, но активные уже нашли себе занятие. Во время пандемии они решили воспользоваться наличием времени дома и погрузились в новые сферы занятости - учебу, хобби, а новыми волонтерами стали те, кто активен, но не инициативен. **Очень важно постоянно удерживать инициативных людей (стратегия удержания добровольцев).**

✓ *«Мы собираем вокруг себя тех людей, которые нигде себя не нашли.»*

Второй стратегией является **стратегия постоянного привлечения новых добровольцев.**

Выбор первой или второй стратегии зависит от возраста, опыта, жизненных установок, сферы приложения сил и иных факторов, характеризующих добровольцев и благотворителей, а также от специфики НКО.

Предположение рекомендовано проверить при продолжении исследования, это позволит сформулировать рекомендации по работе с добровольцами и благотворителями.

Предположение 2. Поведение доноров и благотворителей изменилось. Доноры стали больше внимания уделять стратегическим инициативам.

✓ *«Доноры хуже поддерживают мелкие проекты и частные инициативы. Они стали уходить от поддержки мелких инициатив и организаций, не выходящих на уровень стратегических планов. Поддержку частных инициатив в территориях лучше отдать на уровень МСУ.»*

Изменения в мотивации поведения благотворителей и доноров рекомендовано проверить при продолжении исследования, что позволит сформулировать рекомендации по работе с благотворителями и донорами.

КОММЕНТАРИИ ПО БЛОКУ ВОПРОСОВ ПРО СРЕДУ, КОТОРАЯ ОКРУЖАЕТ НКО

В данном разделе рассмотрены:

- новшества во взаимодействии со средой, в том числе во взаимоотношениях и взаимодействии с властными структурами и государственными органами,
- новые каналы доступа к благополучателям, благотворителям и добровольцам,
- опасения и сбывшиеся риски,
- гипотезы, касающиеся имиджа некоммерческих организаций,
- возможное участие НКО или принятие ими во внимание мировых трендов социальной сферы, таких как ЦУР,
- новые ресурсы (не ограничиваясь материальными), доступ к которым появился в пандемию,
- вопросы, связанные с координацией действий НКО и инициативных граждан, вопросы развития коалиций, вопросы о внутрисекторной конкуренции,
- изменения в каналах коммуникации с добровольцами, благотворителями и с благополучателями.

Изменения по каналам информации

НКО стали работать с теми местами, куда обращаются люди в трудной ситуации. НКО стали работать с отделениями полиции, с городскими администрациями, с опекой.

Некоторые респонденты отметили, что стали работать на краудфандинговых платформах, что позволило в том числе заявить о себе шире и привлечь новых сторонников. Таким образом, краудфандинговые платформы стали новым каналом доступа

Ресурсные центры должны быть «единым окном», то есть каналом связи между благополучателями и поставщиками услуг и *«НКО должны стремиться к тому, чтобы они растворились, как инопланетяне, среди населения. Ресурсные центры в муниципалитетах должны быть единым окном для граждан и ориентировать на разные помогающие организации».*

НКО стали окном сбора потребностей благополучателей.

- ✓ *«Мы должны были любыми силами найти решение проблем людей, даже если они не касалось нашего профиля. Мы стали окном сбора потребностей социально-незащищенных слоев населения, хотя раньше мы работали только с НКО. Люди приходили в штаб с проблемой. а в ее решение включался весь штат НКО, и мы работали как логистический центр по разрешению срочных ситуаций.» (респондент из Красноярского края)*

В силу того, что люди больше времени стали проводить в интернете, активнее стали работать группы в социальных сетях, больше стало приходить обращений через сайт, мессенджеры.

Так как участились жалобы на домашнее насилие и проблемы в семье, то новыми каналами доступа к благополучателям стали отделы полиции, медцентры и т.д.

Новыми каналами доступа к благополучателям стали места, куда обращаются люди в проблемной ситуации, и соцсети.

Что касается моделей взаимодействия и привлечения благотворителей, то можно отметить следующие:

- 1) "круги по воде" или "снежный ком," когда старые благотворители приводят новых,
 - ✓ *«Новые благотворители сами вышли на организацию благодаря хорошим отзывам и многолетним партнерам организации.»*
- 2) **цепочки** "соцсеть – волонтер – благотворитель – регулярный благотворитель".
 - ✓ *«Добровольцев появилось больше. За счет того, что где-то они зрителями были на проекте, где-то приходили в качестве участников, а потом участники плавно перетекают в статус волонтеров. Это возрастная группа - от 16 до 40 лет.»*

Новых благотворителей привлек **краудфандинг**.

Изменения во взаимодействии с властными структурами

За время пандемии появились новые форматы связи с властью, например, в Кемерово проводятся онлайн-встречи министерства социального развития.

Респонденты из Омской и Кемеровской областей отметили, что *«с госорганами было затишье во время пандемии»*. Взаимодействие с государственными органами держалось во многом на личных связи, а очного общения во время пандемии не стало:

- ✓ *«С государством стало взаимодействовать труднее, т.к. по-прежнему часто лучше работает "личный прием" к чиновнику. А попасть в период пандемии к чиновнику практически невозможно.»*

Однако частичный перевод госуслуг в онлайн-формат упростил взаимодействие:

- ✓ *«С государством: электронная переписка (ранее необходимо было официальное письмо). Это очень сильно облегчило взаимодействие.»*

Государственные услуги перестроились:

- ✓ *«Вся система, которая была выстроена государством, была достаточно костная. Государственной машине пришлось сильно напрячься, чтобы перестроиться.»*

Респонденты из Кемерово отметили, что не смогли получить компенсацию на сотрудников, им было отказано и *«За год изменилось понимание, ведь такого отношения в гос. структуре не должно быть. Нужно работать с любыми формами организаций. Этот вопрос нужно поднимать на Общественной палате. Т.к. если бы не наша форма организации, то с родителей можно было бы до 18-летия не брать*

пожертвования на оказание услуги. Я думаю, что это пробел в законодательстве. Мы также не смогли получить компенсацию на сотрудников во время пандемии, нам отказали».

Аналогичные проблемы отметили респонденты из Красноярска, где *«Не получилось получить те виды федеральной поддержки, которые были заявлены для НКО (субсидии на з/п, аренду)».*

По мнению респондентов, в Красноярском крае государственные РЦ неэффективно справлялись с ситуацией, и некоммерческие организации закрывали возникшие проблемы.

✓ *«Государственный РЦ не стал объединяющим центром в этой ситуации.»*

Респондент из Омска отметил, что во время пандемии произошло закрытие благотворительных программ (адресной помощи, программы Минтруда и Минздрава).

Одна из организаций-респондентов была закрыта, так как во время пандемии *«появилась дополнительная документация, дополнительные требования с департамента. Нам присылали постоянно целые кучи таблиц, наши сотрудники вынуждены были сдавать тест на ковид, мы испытали колоссальный стресс. Были срывы у сотрудников, т.к. двухнедельная рабочая смена сильно сказывалась на семейных отношениях, и вообще на всем. Давили органы власти, они ведь тоже находились в каких-то клешнях, бесконечные отчеты, проверки, угрозы недопущения распространения болезни. Последняя проверка стала последней каплей для нас-учредителей НКО для принятия решения о закрытии. Когда была проведена проверка, и из 26 норм 25 для нас были неприемлемы. Вот эти нормы Роспотребнадзора были для нас неприменимы, и мы вынуждены были с ними судиться, отстаивать свою точку зрения. Вот эти гос. нормы не могут быть применены к частному дому. А т.к. других норм нет, то и применяют эти».*

Закрывая НКО, респондент был вынужден изыскивать способы для того, чтобы подопечные не пострадали и *«те, кому некуда было деться, я их прописала, и они проживают с нами в доме. Над некоторыми я оформила опеку».*

Во время пандемии возникали сложности с устройством в больницу заболевших ковидом. Приходилось решать проблемы, задействуя личные связи, приходилось сотрудникам прописывать бомжей у себя дома, но даже при таком уровне самопожертвования добиться результатов было сложно (например, поставщикам услуг было трудно добиться компенсации) и *«чтобы нам получить компенсацию, мы предоставляем индивидуальную программу по предоставлению услуг. Эту программу должен подписывать тот объект, на котором человек находится территориально... Начальник территориального управления категорически отказывается подписывать и говорит, что я не знаю, оказываете ли вы те услуги, которые указываете. Мы ей говорим - наши двери открыты, приходите, и мы все покажем. Она говорит, что это не моя работа, и этим я заниматься не буду. Мы им объясняли, что вы 2 месяца назад нас молили, чтобы мы приняли бомжа из больницы, т.к. вы не знаете, куда его деть. И мы его без прописки забрали к себе, его прописали, оформили паспорт и пенсию. Она отвечает, ну да, это наш местный товарищ. А подписывать не хочет. Вот такой бессмысленный разговор».*

В то же время респонденты из Иркутска отметили, что особых изменений во взаимодействии с государственными органами не было.

Все зависит от ситуации в организации, например, организации, тесно связаны с бизнесом, или имеющие руководителя с собственным бизнесом, меньше ощутили нехватку средств, так как руководитель оплачивал недостающие расходы. Это было сложно для руководителя и возникла лишняя нагрузка на его бизнес, но текучки не было. Те организации, которые были зависимыми от сторонних источников, например, епархия оплачивала работу сотрудников, пострадали больше, так как упали зарплаты.

По словам респондентов, во время пандемии **работала вертикаль власти**, хотя и целью ее была не помощь людям, а желание обезопасить себя.

- ✓ *«Мы еще заключили соглашение с ГУ МВД и столько сложностей было, что нам пришлось обращаться к уполномоченному по правам человека по КО, чтобы восстановить человеку паспорт. Т.к. он пришел к нам еще с советским паспортом, не мог получать квалифицированную медицинскую помощь. Но мы этим навредили себе, т.к. начались проверки у нас. Я еще обратил внимание, что во время пандемии у нас вертикаль власти работает, и это здорово. Потому что, если не получается решить на месте, пишешь в более высокую инстанцию и тогда начинает работать местная власть. Чиновники часто стараются не помочь, а обезопасить себя, т.к. наша организация для них, как бомба замедленного действия.»*

Важно четко следовать по вертикали власти для достижения цели.

Публичность во время пандемии и упор на интернет-коммуникации (опять же повышающий открытость) привел к **росту доверия к НКО** и к повышению статуса в глазах представителей других секторов и населения в целом.

- ✓ *«Отношение к нам, как к организации, стало еще серьезнее. нас стали рассматривать как серьезных, системных партнеров в регионе.»*

Некоторые НКО в период пандемии были участниками акции "Мы вместе" или являлись координационным штабом. Появились и новые инициативы.

- ✓ *«Организационно мы полностью перестроились, стали оператором краевой грантовой программы. Движение "Наши люди" родилось непосредственно в пандемийный период. Это была инициатива Губернатора, поскольку в пандемийный период выявилась ЦА, которая оказалась вне поддержки государства. 8600 благополучателей по краю мы охватили, привлекали местный бизнес. Произошло сращение КЦОИ и "Наши люди", т.к. мы использовали своих координаторов в территориях. Частные пожертвования были гораздо активнее, чем юр.лица.»*

Внимание к НКО усилилось. Отношение властей и бизнеса к НКО переходит от формата отношений просителей и благотворителей к формату отношений партнеров, заказчиков и исполнителей.

- ✓ *«Государство возвращает НКО для того, чтобы переложить на них решение социальных проблем. Потому что принятие законодательства в последнее время как раз свидетельствует о том, что государство расширяет поле*

работы, дает некую возможность финансирования для того, чтобы мы свои услуги оказывали бесплатно.»

Респонденты из разных регионов говорили о появлении автоволонтеров.

- ✓ *«Мне понравилось в начале пандемии, когда наше государство объявило, что будет оказывать помощь многодетным семьям, пожилым, одиноким, и начали раздавать продукты питания. Но нужно было это так быстро сделать, что сами комплексные центры социального обслуживания не смогли самостоятельно бы это развести. И они обратились к общественным организациям. Тогда мы - общественные организации - подключили волонтеров, автоволонтеров, и на машинах мы просто развозили. У нас каждый день по 12-15 машин развозили за тысячу и более километров по домам.»*
- ✓ *«Когда нужно государству было срочно сделать - они вспомнили про наши общественные организации, про ресурс волонтерский и, автоволонтерский.»*

Рекомендации для представителей власти и доноров приведены в следующей главе.

Имидж НКО

При проведении исследования были проверены две гипотезы:

- Деятельность НКО воспринимается окружением как протестная.
- Деятельность НКО воспринимается окружением как прогосударственная.

Среди ответов респондентов выделяются две ключевые мысли про суть НКО, и обе они связаны с тем, что **НКО работают там, где государственная система не справляется**:

- ✓ *«НКО занимают определенные ниши тех социальных услуг, по которым где-то прослабла сама гос. структура, оказать эту услугу не могут. А НКО берет на себя оказание этой услуги и ищет для этого источники для закрытия этой потребности.»*
- ✓ *«НКО заполняют те ниши, где гос. система не справляется количеством услуг из-за своих нормативов и качеством услуг. Негосударственный сектор может значительно быстрее через те же нормативные акты, методические письма, которые носят рекомендательный характер, но мы их можем использовать. В таких направлениях, как поддержка бомжей, наркоманов, у нас есть гос.структуры, но они не справляются по количеству времени, необходимому на реабилитацию, уступают возможно и по качеству этой помощи. Поэтому такие центры (негосударственные) нужны.»*

Суть НКО большинство респондентов описывают так:

1) НКО - это услуги по принципу "равный-равному"

- ✓ *«Скорее это возможности, это ближе к запросам людей, ближе к народу, потому что это помощь от равного к равному.»*

2) НКО меняют мир, так как именно они создают новые услуги, которые потом "подхватывают" другие сектора.

Многие респонденты сошлись во мнении, что суть деятельности НКО - это инновации.

Если миссия НКО заточена под инновацию, то, когда инновация уже внедрена, потребность в НКО отпадает. Такая НКО "самоуничтожима".

- ✓ *«Я бы третью гипотезу добавила: НКО - это те, кто видят проблему и делают. Настоящая НКО должна стремиться к нулю и когда проблема решения и миссия выполнена, то НКО должна исчезать.»*

Исходя из этого, "прогосударственность" можно понять и таким образом, что *«все общественники - они прогосударственные. Они очень много функций государства взяли на себя. Просто делают. Помогая тем самым государству»*.

Среди ответов встретила и такая формулировка:

- ✓ *«Мы прогосударственные, однозначно. Потому что мы работаем по сути совместно с государством, в одном направлении. Скажем так: семейные ценности - это и государственный заказ, и общественная потребность, и потребность каждой семьи. Поэтому тут других вариантов нет. Даже если судить по нашей Конституции, которая тоже утвердила семейные ценности, как одно из основных направлений жизнедеятельности страны в целом.»*
- ✓ *«Были обвинения лично ко мне "вы продались государству, почему вы участвуете в грантовых конкурсах, они же государственные", но меня это только позабавило. Гранты - это наши налоги, мы имеем право на них.»*

Говоря о контексте, в котором звучат НКО, респонденты увидели истоки приведенных выше гипотез:

- ✓ *«...зачастую люди, которые видят успешные НКО, получающие гранты, ассоциируются с прогосударственными, типа "Ну-ну, вы знаете. где взять деньги" Про протестные тоже соглашусь. потому, что на Федеральных ТВ каналах (1-ый, ВГТРК) часто НКО позиционируются в первую очередь как те, кто "мутит воду за иностранные деньги". У Соловьева в ток-шоу постоянно звучат негативные отзывы о НКО, его эксперты восклицают: "В Москве 30000 НКО. представляете, что они могут сделать..." Никто не говорит, что есть благотворительные фонды, организации, помогающие инвалидам, экологи и т.д.»*
- ✓ *«...в СМИ, если общественная организация крупная, о ней говорят: "Какие они молодцы" и т.д. Их поддерживает государство. Поэтому идет ассоциация с прогосударственностью. Поэтому сложился такой стереотип. Государство ведь на самом деле социально ориентированные общественные организации поддерживает и очень сильно. По поводу протестности НКО тоже понятно. Это другая крайность, и такие организации мелькают в социальных сетях, о них говорят и государственные каналы»*
- ✓ *«Думаю, что на нашем частном примере можно сказать, что те НКО, которые плотно работают с органами власти, являются членами общественных советов, запечатлены с ними на фото, ассоциируются как проправительственные. Для меня это было горько осознать.»*

Однако, Большая часть респондентов склоняется к мысли, что гипотезы про протестность и прогосударственность НКО не верны, хотя под «прогосударственностью» можно понимать разное. Неверно, что НКО работают «по указке» государства, но в то же время они поддерживают ценности, которые важны с точки государства.

- ✓ *«Обе гипотезы - и про протестность, и про прогосударственность - неверны. НКО независимы, они сами все и придумывают, и деньги находят, и реализуют как раз независимо от всех, и надеются только на себя.»*

В период пандемии НКО активно помогали людям, и была эта деятельность открытой и поддерживаемой СМИ, и ряд услуг был переведен в более публичный онлайн-формат, что позитивно повлияло на имидж НКО.

- ✓ *«В период пандемии НКО в первую очередь ассоциируются с теми, кто первым приходит на помощь. Ни с прогосударственностью, ни с протестностью. Это те, кто помогает.»*

Ряд респондентов согласился с тем, что, несмотря на то, что НКО работают там, где есть незакрытые потребности клиентов и государство не справляется с количеством или качеством, или сложностью и разнообразием запросов, НКО не следует дублировать государство, а следует отслеживать проблемы и потребности целевой группы и указывать на них государству, а государство должно контролировать решение проблемы.

- ✓ *«Мы не должны дублировать работу госорганов, что иногда пытаются делать общественные организации. Это совершенно пустая трата денег, это невозможно, этого нельзя делать. Смысл организации - расставить вешки и флажки болевых точек - обозначенные проблемы в уставе, то, с чем мы пришли в социум, с какой проблемой - и все-таки дойти до каждого. Пусть это будет 10 человек или это будет 100 человек, но это должен быть каждый. То, что не в состоянии сделать государственная система.» Слишком велик соблазн у НКО подменить государство, а это невозможно, потому что общественная организация сегодня есть, а завтра ее нет. А та проблема, которую решает НКО, всегда должна быть под контролем и в данном случае такой контроль может обеспечить только государство (как минимум за счет бюджетных средств.)»*
- ✓ *«Общественные организации имеют возможность видеть проблему шире, чем представители государственных программ, благодаря точечной и тесной работе с благополучателями, и, соответственно, оказывать более эффективную помощи. Поэтому законодательно общественникам дано много полномочий, чтобы они в свою очередь могли грамотно ими пользоваться. Однако это не всегда так: многие ищут собственную выгоду, а для общественных организаций это недопустимо.»*

Быстрота реагирования на запросы благополучателей, больший акцент на интернет-составляющую сделали деятельность НКО более открытой, доверие к ним повысилось, и имидж НКО в период пандемии улучшился.

Коалиции vs конкуренция

Из приведенных респондентами примеров видны три типа коалиций:

1) НКО объединяются для того, **чтобы иметь больший вес при отстаивании позиции или для привлечения ресурсов.**

- ✓ *«НКО объединяются в коалиции для привлечения материальных ресурсов к себе, они заявляли о своей проблематике и проблемах.»*

2) НКО объединяются **для создания, отработки и тиражирования социальных инноваций.**

- ✓ *«Коалиции нужны для обкатывания инноваций: один инновацию придумал, другой на целевой группе апробировал, третий имеет доступ к иной целевой группе и на ней попробовал. НКО имеет гораздо более тесные связи с потребительским клиентским сообществом, нежели государственные или бизнес организации. Именно поэтому НКО - это источник социальных инноваций, и поэтому коалиции НКО или с участием НКО важны. Таким образом, инновации отрабатываются и потом могут перениматься не только другими НКО, но и представителями госсектора или бизнесом.»*
- ✓ *«Коалиции должны возникать для постоянного партнерского взаимодействия и обкатывания новых технологий и временные, для решения вопросов текущего формата., не системного, но те, которые будут кирпичиком в развитии нашей системы.»*

3) НКО объединяются в долгосрочные коалиции для усиления деятельности и **для достижения синергетического эффекта.**

- ✓ *«Коалиции существуют, но их так не называют, говорят про “дружеские отношения“, а по сути это коалиции. Наши волонтеры участвуют и в наших акциях, и в чужих, мы работаем вместе и решаем вместе проблемы, направляем друг к другу людей, чтобы проекты были максимально эффективными.»*
- ✓ *«В пандемию мы были все вместе. Работали и на свою цель и на борьбу с последствиями пандемии. Мы оказывали и профильную помощь и закрывали базовые потребности своих ЦГ. Для этого объединялись ресурсы многих организаций, чтобы помощь была эффективна. Мы стали ближе друг к другу, могли в любой момент написать, позвонить друг другу для решения оперативных вопросов.»*
- ✓ *«Важно партнерство, кросс-промоушен - взаимное продвижение, совместные проекты, коалиционная деятельность».*

Коалиции используют для экспертной поддержки:

- ✓ *«В этом году появилось партнерское взаимодействие нескольких инфраструктурных НКО в Красноярске, которые стали друг для друга экспертами в области развития организации. У нас сложилось партнерство "Сотрудничество"-КЦЛП-"Верба"- "МедиаЦентр "ИНИЦИАТИВА". Мы в развитии своих организаций уже пришли к такому уровню, что понимаем ценность стратегического развития и готовы, и можем друг другу помогать развиваться.»*

Также объединением активных НКО в коалиции или партнерства занимаются РЦ, иногда они выступают катализатором коалиций.

Есть мнение, что цели у коалиций изменились по сравнению с тем, что было ранее:

- ✓ *«Сейчас я вижу, что коалиции стали больше профессионального характера. Нет коалиций, которые вместе решают проблемы или собираются вместе, чтобы заявить о себе. Есть наблюдение, что НКО, которые созданы давно, разделяют цели развития гражданского общества, цели помощи нуждающимся, а новички часто создаются только для зарабатывания денег.»*

Встретилось и такое мнение: *«НКО разобщен, и собрать их вместе сложно, непонятно зачем. Нет такой силы, которая может их собрать вместе, потому что у НКО всегда хватает работы, и они не оглядываются по сторонам в поисках союзников»,* хотя *«Ковидные ограничения показали, что главное, чтобы НКО понимали, чем коалиции могут быть полезны и партнерство должно расширяться, не быть замкнутым в малом кругу.»*

Большинство респондентов сходятся во мнении, что местных коалиций мало. Ряд респондентов входит в коалиции и иные объединения на уровне страны.

- ✓ *«Здесь много организаций, которые борются за внимание СМИ, органов власти, за то, чтобы получить финансирование. Количество организаций превышает спрос. А если мы берем российские организации, то поскольку регионы разные и разное окружение - делить нечего.»*

Есть мнение, что сложно строить коалиции с НКО своего региона, проще взаимодействовать на уровне страны, а не региона.

- ✓ *«Существует жесткая конкуренция внутри отдельно взятого региона. А партнерство между регионами не предполагает конкуренции (привлечение бюджетных средств, привлечение внимания, создание ноу-хау).»*

Респондент из числа экологов отметил, что среди экологических организаций коалиции формировать не сложно. Однако другой эколог указал на то, что у экологов высокая конкуренция за ресурсы, и в результате нет объединения усилий по решению общих проблем.

Мнения респондентов относительно конкуренции разные - некоторые считают, что конкуренции нет, а иные ее замечают и считают частью менталитета: *«НКО в одном поле и даже в одном городе ненавидят друг друга. Они ведут параллельную деятельность, вместо того, чтобы объединяться. Мы стараемся такие конфликты нивелировать и сглаживать и продвигаем партнерство. Связи в России налажены слабо, я могу сравнить с другими странами. В других странах все объединяются, а у нас разделены и пытаются вылезти главные. Но я уверен, что это придет, и в целом России развивается в лучшую сторону. Амбиции и конкуренция за ресурсы. Особенно у мужчин есть амбиции, когда они руководят фондами.»*

Однако для работающих в сфере инноваций НКО важны коалиции, так как они позволяют получить доступ и к целевым группам, и к партнерам. Инновации обычно имеют отношение к ТЖС или пациентской тематике, а там важна не конкуренция и самоутверждение, а именно решение проблемы.

Можно отметить, что от коалиций организаций был переход в сторону партнерств между людьми, имеющими доступ к ресурсам.

- ✓ *Запрос был не столько на коалицию организаций, сколько на объединение людей. Мы работали в территориях с координатором не как с функциональной единицей, а как с хорошим человеком.*

объединение с другими людьми из НКО позволяло обмениваться опытом и получать психологическую поддержку. Такую возможность давали и образовательные курсы.

- ✓ *«Еще мне лично очень помогало, что мы являемся участниками обучающих курсов в других регионах и оттуда была поддержка. мы видели, как люди перестраиваются в период в пандемию. очень помогли курсы.»*

НКО стали профессионалами и *«им стоит развиваться с точки зрения орг.развития как иным профессиональным объединениям»*, как прокомментировал один из респондентов, и *«создать профсоюз НКО, профессиональную гильдию»*.

Запрос на объединение в большей степени прозвучал от респондентов Красноярского края, но для выводов о том, где больше потребность в объединении, данных недостаточно и надо проводить дополнительное исследование.

Комментарии по Целям Устойчивого Развития ООН

В СМИ все чаще встречается информация по ЦУР, и на мероприятиях для НКО этот термин используется в контексте определения стратегии деятельности НКО и в контексте определения показателей работы.


- ✓ *«В Новосибирске в апреле мы были на конференции "Бизнес про добро" пленарное заседание было начато с ЦУР. То есть бизнес про это задумывается. Знаменитый конкурс "Точка отсчета" в этом году впервые ввел номинацию, связанную с отчетом НКО перед своими ЦГ и ЦУР. Для меня эта тема открылась как новая, думаю, что с этим надо работать.»*

Конечно, для конкретных формулировок ЦУР недостаточно, однако, *«Мы для себя ЦУР выписали, но пока это больше шаблон и теория. Можно очень хорошо в них вписаться, но пока что это шаблон, так как наш девиз - реальный результат работы»*. НКО осведомлены о ЦУР и понимают, что их деятельность лежит в русле ЦУР, но первичны именно запросы благополучателей и их проблемы, а ЦУР - это накладываемая сверху рамка на уже имеющуюся деятельность. Например, *«pro bono волонтерство в мире находится в тренде, а у нас в стране используется мало, хотя могло бы способствовать в том числе достижению ЦУР»*.

Некоторые компании-доноры и благотворители работают в рамках ЦУР и через НКО достигают лучше этих целей, НКО обеспечивают доступ к конечным благополучателям. Например, *«организация доступного здравоохранения- это есть одна из целей ЦУР. Но вот ресурс профессионального волонтерства сейчас недооценен. Если в перспективе будут поддерживаться профессиональные сообщества, решающие социальные проблемы, то эта работа усилится»*.

Новый тренд пока только набирает обороты. **Корпоративная социальная ответственность - это конкретика**, как раньше это и было, а **ЦУР - это рамка**, в которую укладывается социальная и ценностная ориентация деятельности. По сути соотнесение с ЦУР подчеркивает современность организации и *«Социальные предприниматели, которые проходят современные образовательные программы, точно знают, что такое ЦУР, и стараются на них ориентироваться. Это малый бизнес, работающий в идеологии социального предпринимательства. МСБ могут даже не понимать про ЦУР, но им важно быть полезными. Крупный бизнес - это КСО. Но эти программы тоже профилированы. «Кока кола» - это сбор и утилизация отходов и инклюзия. «Сбербанк»- поддержка детей. КСО сейчас про конкретные вещи и про сферы помощи людям»*.

Следует учитывать, что респондентами исследования являются представители Сибири. В Москве ситуация иная. Для крупного бизнеса, который выходит на международный рынок и отслеживает мировые тенденции, ЦУР привлекательны, и подача материалов про некоммерческие организации и социальные проблемы в контексте ЦУР позволяет лучше наладить контакт и вписать социальную проблематику в приоритеты бизнеса.



Часть вторая.
РЕЗУЛЬТАТЫ
ИССЛЕДОВАНИЯ

Уроки, итоги и рекомендации

Во время пандемии *«вскрылись все проблемы, и социального сектора в том числе, в обществе. А дальше все будет зависеть... исключительно от каждого из нас».*

В целом, по мнению большинства респондентов, *«Собственные ресурсы сохранились. Грантовый ресурс сохранился и приумножился. Ресурс благотворителей сократился, но добровольцев стало больше. Произошло наращивание информационных ресурсов».*

СЛОЖНОСТИ И УРОКИ

Уроки, извлеченные некоммерческими организациями за период пандемии

Уроки, которые респонденты извлекли из сложившейся во время пандемии ситуации, таковы:

- Организациям пришлось **проанализировать сильные и слабые стороны и пересмотреть подходы** и программы. Оказалось, что **организации достаточно гибкие**, что позитивно сказалось в том числе на самооценке руководителей.
- Пришлось обратить больше внимания на запросы и приоритеты **благополучателей**. Как ответ на них появились новые услуги и новые форматы оказываемых ранее услуг (в первую очередь онлайн-формат), однако *«несмотря на то, что бесспорно, добавление дистанционного формата проведения мероприятий и услуг - это шаг вперед, есть угроза того, что более активное развитие интернет-технологий работы поставит под удар очные "старомодные" каналы связи и форматы. Надо учитывать потребности и традиционные комфортные для целевые группы каналы и формы работы».*
- Появились **новые формы учета благополучателей** организации; *«формирование структуры очередностей, критерий оценки подопечных; изменение модели работы организации в лучшую сторону».*
- Некоторые респонденты отметили, что стали работать через **новые благотворительные фонды**, но это оказалась **"палка о двух концах"**, например, *«это обернулось для нас потерей краевой субсидии на уставную деятельность, так как КАФ считается иностранным фондом».*
- Пандемия подтвердила **важность документооборота**: *«Раньше у меня были устные договоренности с людьми, но они потом все отрицали. Я увидел, что большую роль играют официальные переписки. На каждое действие нужен официальный запрос. Я понял, что документооборот очень важен в организации. Все подтверждающие документы, фотографии важны и для грантодающих организаций».*
- Пандемия подтвердила **важность открытости организации** и ее представленности в интернете, так же, как и **руководителя**: *«Мне никогда не хотелось пиарить свою деятельность, раскрашивать свою личность, мы просто занимались своей*

деятельностью на бытовом, на муниципальном уровне, а когда пришлось участвовать в каких-то грантовых конкурсах, презентациях, мне было реально тяжело перешагнуть через свою внутреннюю скромность».

- **Надо уделять больше времени взаимному продвижению, коалициям и партнерствам**, это позволит быть на плаву в случае сложных ситуаций.
- Однако, **в некоторых ситуациях работа упростилась**, так как появились упрощенные схемы, например, к таким ситуациям относится *«оформление инвалидности, в этом нам помогли условия пандемии, нам удалось оформить людей по упрощенной схеме, т.к. в иное время это очень сложно делать хождением по инстанциям».*

Один из респондентов отметил наличие НКО, которые своими подходами не вписываются в ценности третьего сектора и искажают суть некоммерческой деятельности: *«Общественные организации имеют возможность видеть проблему шире, чем представители государственных программ, благодаря точечной и тесной работе с благополучателями, и, соответственно, оказывать более эффективную помощь. Поэтому законодательно общественникам дано много полномочий, чтобы они в свою очередь могли грамотно ими пользоваться. Однако, это не всегда так: многие ищут собственную выгоду, а для общественных организаций это недопустимо».*

Сложности, с которыми столкнулись НКО в период пандемии

В качестве **сложностей** следует отметить:

- Потребительское отношение к бесплатным услугам и к волонтерам: *«люди с инвалидностью вдруг услышали, что работают мобильные стоматологические бригады, которые работают с инвалидами. Ключевое слово - "инвалид". И инвалиды III группы, которые сами способны приехать в клинику, требуют, чтобы к ним приехала стоматологическая бригада на дом, потому что они слышали, что к какому-то инвалиду приезжала стоматологическая бригада на дом. Поэтому, чтобы не было конфликта с ЦГ, должны быть правильные административные решения, мы проводим разъяснительные встречи с представителями обществ инвалидов на базе Гражданской ассамблеи. Потому что эта категория граждан привыкла получать все услуги бесплатно и часто предъявляет запрос на дорогостоящее лечение - импланты, например. Требуют, чтобы волонтеры работали бесплатно и дольше, чем они могут сейчас. Есть потребительское отношение к волонтерам».*
- Один из респондентов также отметил ожидание материального вознаграждения в ответ на участие в экологической акции: *«У нас есть одна проблема, что люди, сдающие нам вторсырье, предполагают, что мы должны за это что-то дать. Поэтому на мероприятиях, когда люди спрашивают о нашей деятельности, они думают, что мы их обкрадываем, т.е. забираем вторсырье, куда-то его сдаем и обогащаемся. И есть у нас мысль сделать чисто символический обмен, в частности, была идея закупать крупу и предлагать людям в обмен на сырье. Это может заинтересовать и малоимущие слои населения, деньги же мы*

предлагать не можем. Нужно найти какой-то универсальный продукт, который можно долго хранить и передавать без проблем».

- Во время пандемии участились случаи мошенничества, в том числе рассчитанного на пожилых. НКО старались предупредить людей об опасности и распространяли материалы по профилактике мошенничества: *«Наши юристы подготовили ряд материалов, записывали ролики, которые транслировались и на нашем сайте, и в YouTube, и по всем соцсетям распространялись по работе с мошенниками. Поскольку мошенники активизировали свою деятельность в период пандемии, рассчитывали на людей старшего и пожилого возраста, находящихся в изоляции. Мы делали информационную рассылку нашим постоянным партнёрам, целевым группам, ТОСам».*
- Увеличился документооборот, приходилось осваивать новые навыки работы с электронными сервисами. Это отнимало временные ресурсы, но этот навык пригодится и в постковидное время. *«Если раньше мы работали "глаза в глаза" с донорами, администрацией, то сейчас мы перешли на онлайн-общение, увеличился документооборот, мы просто зашиваемся документооборотом. Изменились отношения с государственными структурами - если раньше мы приглашали друг друга, то сейчас идет только переписка».*

ИТОГИ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Собственно **новых технологий благотворительности не выявлено**. В качестве успешно работающих в пандемию **практик называли старые, уже зарекомендовавшие себя**, например, «Круг благотворителей».

Можно выделить следующие модели:

- **Построение цепочки** «соцсети-волонтер-благотворитель-регулярный благотворитель»,
- Стимулирование **“снежного кома”** благотворителей и добровольцев,
- Возможность **замены штрафа как такового на благотворительную помощь** (требуется дополнительный правовой анализ),
- Более активное использование технологий **краудфандинга**.

Итоги и рекомендации по организационному развитию

Пандемия послужила "ситом", в котором остались более сильные и устойчивые организации, но "просыпались" слабые.

Уровень **организационного развития НКО** на момент начала пандемии (на момент введения ограничений на очное общение) в значительной мере повлиял на адаптацию НКО к изменениям.

Для большинства респондентов кризис предоставил новые возможности организационного развития.

В выигрыше оказались организации, которые имеют четкое видение, миссию, но придерживаются **краткосрочного планирования**. Практически никто из респондентов от миссии не ушел. Некоторые **уточнили свою миссию или расширили ее**. При планировании лидеры организаций стали уделять **внимание анализу рисков**, и более вдумчивое отношение к рискам стоит сохранить.

Однозначные комментарии про устойчивость НКО в период кризиса делать сложно, так как ситуация зависит от структуры бюджета (кто является донором), от навыков фандрайзинга и от стратегической и тактической гибкости организации, а также от целевой группы и тематики деятельности.

Помощь в сфере здравоохранения усилилась, укрепили свои позиции пациентские организации. Тяжело пришлось организациям, оказывающим помощь алко- и наркозависимым. Ослабла зоозащита.

Некоторые респонденты отметили, что из-за финансовых сложностей в пандемию стали думать о новых источниках финансирования и **развивать предпринимательскую составляющую и платные услуги**, эту работу стоит продолжать.

В любом случае оптимальным решением и рекомендацией, кроме собственно диверсифицированной финансовой стратегии и гибкости, является наличие "**подушки безопасности**".

Изменились отношения в командах, так как люди проявили свое отношение к работе. Повысился профессиональный уровень сотрудников за счет проведенного обучения.

В целом пандемия позитивно сказалась на командообразовании.

По ходу бесед респонденты упоминали как полезное обучение в Фонде «Сибирский центр поддержки общественных инициатив», Ассоциации «ИНА-Центр», Группе некоммерческих организаций «Гарант», Центре «Грани», Благотворительном фонде «Добрый город Петербург», АНО «Девелопмент-групп».

Итоги и рекомендации по изменениям в оказываемых некоммерческими организациями услугах и по целевым группам

Возможность перевода услуг в онлайн-формат зависит от самой услуги, от подхода исполнителя услуги, от его технической подготовки и оснащенности.

Не все услуги можно перевести в онлайн, или же рекомендуется иметь офлайн-подразделение, которое обеспечивает связь услуги с внешним миром.

Для четкого распределения зон ответственности рекомендуется стандартизировать услуги и прописать алгоритмы их оказания. В ряде НКО эта работа была проведена.

Пандемия способствовала расширению географии:

1) к услугам получили доступ новые благополучатели с неохваченных ранее территорий

2) было оказано содействие тиражированию социальных технологий в новые регионы, так как мероприятия стали более открытыми для новых заинтересованных в решении проблемы лиц, но говорить о результатах тиражирования еще рано.

В период пандемии представители НКО стали востребованы как эксперты, стали позиционировать себя как экспертов. Таким образом, **появилось больше экспертных услуг**. Появились и **услуги по продвижению экспертов**, но эта ниша еще не закрыта.

Появился запрос на оказание **услуг по формированию качественного привлекательного контента для размещения на краудфандинговых платформах**.

Основные изменения, касающиеся целевых групп, таковы:

- По семьям и людям в ТЖС:
 - **В крупных городах люди легче пережили ограничения**, а на удалённых небольших территориях дела обстояли хуже, и люди пострадали больше.
 - Изменилась структура запросов: **лица в ТСЖ стали запрашивать помощь на покрытие плановых расходов, а не непредвиденных, как было ранее.**
 - Стало **больше обращений от женщин по поводу домашнего насилия.**
 - Новыми каналами доступа к благополучателям стали **места, куда обращаются люди** в проблемной ситуации, и соцсети.
- По работе с людьми с заболеваниями, с ограничениями по здоровью и с инвалидностью:
 - **Привлечено было внимание к вопросам, связанным со здравоохранением, защитой прав пациентов, здоровьесберегающими технологиями и т.д. Это способствовало возникновению новых возможностей** и привлечению ресурсов к организациям, работающим с людьми с заболеваниями и с инвалидностью.
 - Люди стали больше обращать внимание на свое здоровье, появился **запрос на занятия спортом.**
 - Усилилась роль пациентских организаций.
 - **Снизилась объемы помощи алко- и наркозависимым**, так как эти группы не в приоритете.
 - Несколько респондентов отметили, что появилась **новая целевая группа - паллиативные дети.**
- По работе с детьми:
 - Переход в онлайн-формат сделал услуги НКО **более привлекательными и как следствие востребованными в подростковой и молодежной среде.**
 - Онлайн-услуги «заставили» детей стать **более самостоятельными и дисциплинированными.**
- По работе с пожилыми:
 - От пандемии и от перехода в онлайн-формат больше **пострадали пожилые люди на отдаленных и сельских территориях**, которые не привыкли к современным средствам коммуникации.
 - Жители городов **включились в активное освоение** новых информационных технологий.
- По работе в сфере экологии и зоозащиты:

- За время вынужденных ограничений люди "засиделись дома" и были **полны желания включиться в работу**.
- В сфере экологии **большой приток туристов** на некоторых территориях
- **Социальное предпринимательство и экотуризм** стали рассматриваться как серьезные способы заработка и занятости.
- **Снизилась объемы помощи в зоозащите**.
- **Сложнее стало пристраивать из приютов животных**, так как для этого требуется очное посещение, а не дистанционное ознакомление с животными, и очная работа.

Итоги и рекомендации по работе с добровольцами

Состав добровольцев изменился, некоторые "старые" добровольцы ушли, найдя другие сферы приложения, иные стали оказывать не добровольческую, а благотворительную помощь.

Стало активнее развиваться **pro bono** волонтерство, преимущественно в медицинской сфере. Рекомендуется обратить внимание на технологии pro bono в иных сферах деятельности НКО.

Респонденты из разных сфер деятельности отмечали, что появился **запрос на онлайн-курсы**, при этом **отработка практических навыков** осуществляется в формате добровольчества.

Респонденты отметили **факты самоорганизации волонтеров**, и "снежный ком" или "цепную реакцию" привлечения волонтеров.

Стали активно работать **автоволонтеры**.

Часть **благотворителей, не имеющих достаточно для помощи средств, перешли в разряд волонтеров**.

Было высказано **предположение и рекомендация о том, что крайне важно удерживать волонтеров**, так как это активные люди, которые легко могут найти другие точки приложения сил и проявления активности. При работе с волонтерами важно учитывать также их поколенческие особенности.

Итоги и рекомендации, касающиеся благотворителей

Некоторые респонденты отметили, что благотворители, помогавшие деньгами и не способные во время пандемии помогать, стали оказывать помощь как волонтеры. Волонтеры становятся благотворителями, и наоборот.

Увеличилась доля **нефинансовой помощи**.

В период пандемии благотворители обратили больше внимания на незащищенные группы.

Во время пандемии некоторые некоммерческие организации обратили внимание на возможности краудфандинга. С одной стороны, это позволило привлечь новых благотворителей. С другой стороны, возник **запрос на качественный привлекательный контент** для краудфандинга и иных фандрайзинговых технологий.

И частным благотворителям, и донорам из числа юридических лиц, как и раньше, **важно знать и "видеть" конечных благополучателей.**

Анализ ответов респондентов позволил сформулировать приведенные ниже рекомендации для властей и доноров.

Для того, «чтобы подобные услуги оказывались ЦГ бесплатно, государство должно пересмотреть тарифы на оказание данной услуги».

Не все поставщики социальных услуг получали компенсацию, потому что:

- ✓ *«Мы были поставщиками соц.услуг, состояли в реестре. Возмещение за услуги мы не получали, т.к. там настолько минимальные доплаты, а нужно было в штат вводить еще одного человека, чтобы заполнять кучу документов. Это возмещение не покрывало бы наши затраты. Все свои расходы мы несли сами. А т.к. мы стояли в реестре, то регулярно отчитывались - сколько у нас услуг, какие мы действия предпринимали, чтобы не допустить распространения инфекции, при возникновении пандемии мы перестали оказывать услуги на дому: уборку, чистку, поэтому штат пришлось немного сократить. А потом был приказ, перейти на двухнедельную рабочую смену. Когда произошло заражение в пансионате "Здоровье" нас собрали на видео-конференцию в администрацию, и нам говорят, раз вы допустили, значит вы недобросовестно относитесь к людям, и таким не место для оказания услуг. Хотя у них все было сделано хорошо, но им еще и штраф присудили.» (респондент из Кемеровской области)*
- ✓ *«Год назад, еще до пандемии, я связывалась с центром занятости по трудоустройству инвалидов. Однако центр занятости сказал, что не работает с такой формой организации, т.е с общественной организацией. Но хорошо, что за год изменилось понимание, ведь такого отношения в гос. структуре не должно быть. Нужно работать с любыми формами организаций. Этот вопрос нужно поднимать на Общественной палате.» (тоже респондент из Кемеровской области)*

Крупным донорам надо задумываться о том, чтобы **вкладываться в инфраструктурную поддержку** организаций, имеющих инфраструктурные объекты:

- ✓ *«От нас зависит много людей и есть коммуналка, налог на землю и т.д. - и надо поддерживать отдельно инфраструктурные организации. У НКО типа нас есть инфраструктурные объекты, и они должны быть устойчивы.»*

Соболев Александр (Иркутск) обращается с предложением в Благотворительный фонд Владимира Потанина *«организовать отдельный конкурс для инфраструктурных организаций, которые не могут закрыться и требуют отдельной постоянной поддержки».*

В пандемию появились новые правовые риски, так как были установлены новые рамки и их использовали для НКО, несмотря на неприменимость, например:

- ✓ *«...ремонт мы делаем за счет кредитов. Мы не получали льготных кредитов и не планируем. Хотя это хорошая возможность. Но я ее не использую. Во время пандемии мы получили компенсацию в 70 тыс. рублей на приобретение ИСЗ, но как бы мы не защищались от ковида, но он нас не обошел, он здорово нас покосил. У нас болело около 14 человек, персонал весь болел. Следом пришел Роспотребнадзор, один штраф был от 200 до 500 тыс. рублей, и по мелочи 20 и 30 тыс. руб. Первый штраф был выписан за то, что везде в здании стоит антисептик, а на входе в столовую его нет. И мы полгода с этим штрафом боролись и объясняли, что этот закон применим к общепиту. У нас же есть он везде в здании, и люди работают вахтами. Нам юристы помогли, и мы избежали этого штрафа. Т.е. очень много сил и времени уходит не на развитие, а на то, чтобы отбиться и не лишиться последнего. Поэтому я не люблю получать какие-то льготы - одной рукой дают, другой отбирают.»*
(Кемеровская область)
- ✓ *«Последняя проверка стала последней каплей для нас - учредителей НКО для принятия решения о закрытии. Когда была проведена проверка и из 26 норм 25 для нас были неприемлемы. Вот эти нормы Роспотребнадзора были для нас неприменимы, и мы вынуждены были с ними судиться, отстаивать свою точку зрения. Вот эти гос. нормы не могут быть применены к частному дому.»*

К правовым рискам также можно отнести невнимательное отношение к публикации фотографий физлиц, которые брали доноры из отчетов и *«иногда звонили получатели помощи с просьбой убрать из поста в ВК их фотографии, потому что им стыдно, что они получают благотворительную помощь»*. Из этого риска проистекает рекомендация более ответственно относиться к фотографиям и персональным данным.

Комментарии об имидже НКО

Суть НКО большинство респондентов описывают так:

- 1) НКО - это **услуги по принципу "равный-равному"**
- 2) НКО меняют мир, так как именно они создают новые услуги, которые потом подхватывают другие сектора. Суть деятельности НКО - это **инновации**.

Были проверены **две гипотезы**:

- Деятельность НКО воспринимается окружением как **протестная**.
- Деятельность НКО воспринимается окружением как **прогосударственная**.

Большая часть респондентов склоняется к мысли, что **гипотезы про протестность и прогосударственность НКО неверны**. Неверно, что НКО работают «по указке» государства, но в то же время **НКО поддерживают ценности, которые важны с точки государства**.

Быстрота реагирования на запросы благополучателей и большой акцент на интернет-составляющую сделали деятельность НКО более открытой, доверие к ним повысилось и имидж НКО в период пандемии улучшился.

Коалиции vs конкуренция

Респонденты обозначили три типа коалиций:

- 1) НКО объединяются для того, чтобы иметь больший вес при отстаивании позиции или для привлечения ресурсов.
- 2) НКО объединяются для создания, отработки и тиражирования социальных инноваций.
- 3) НКО объединяются в долгосрочные коалиции для усиления деятельности и для достижения синергетического эффекта.

Эти типы присутствовали и до пандемии, однако пандемия перевела часть взаимодействия в онлайн и **общение с экспертами из других регионов упростилось**, поэтому многие респонденты отметили, что **коалиции стали использоваться для экспертной поддержки** и во то же время **повысилась востребованность представителей НКО как экспертов**.

Комментарии по Целям Устойчивого Развития ООН

Новый тренд – учет ЦУР в работе - пока только набирает обороты. **Корпоративная социальная ответственность задает конкретные направления работы**, как раньше это и было, а **ЦУР представляет собой рамку**, в которую укладывается социальная и ценностная ориентация деятельности.

Однако для крупного бизнеса эта рамка привлекательна, поскольку позволяет проще вписать помощь некоммерческим организациям в приоритеты бизнеса.

ВЛИЯНИЕ ПАНДЕМИИ НА РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА НКО

В 2015 году Ассоциацией «ИНА-Центр» была разработана методика оценки потенциала НКО. В основу замера потенциала были заложены три блока критериев, которые метафорически названы «Способность жить в окружении», «Способность быть профессионалом» и «Способность делать то, что люблю». В таблице 1 **приведены выводы по влиянию пандемии на развитие составляющих потенциала НКО**.

В таблице выделены три блока критериев:

- «Способность быть профессионалом» характеризует тактические способности СО НКО и ее ресурсы. Она показывает, насколько собственный арсенал СО НКО «укомплектован» и дает организации возможность оказывать услуги, выполнять

проекты и достойно существовать. Организация похожа на живой организм. По сути, «способность быть» - это руки организации, позволяющие выполнять работу.

- «Способность жить в окружении» определяет степень «выживаемости» организации в меняющихся условиях, умение изыскивать средства, пользуясь возможностями, которые предоставляет среда, и умение заранее предугадывать угрозы и «подстилать соломку»; это способность прийти в нужное время в нужное место и здесь можно провести аналогию с ногами.
- Третий блок критериев - «Способность делать то, что люблю» - характеризует стратегический потенциал СО НКО и, по мнению экспертов, это - ключевой фактор успеха СО НКО. Эта способность связана с развитием управленческих навыков и стратегических способностей лидера, умением «чувствовать миссию» и следовать ей, не теряя из виду, как маяк или путеводитель звезду. Именно «способность делать» - это сердце организации, а также ее душа и голова.

Таблица 1. Влияние пандемии на развитие потенциала НКО

<i>Влияние пандемии</i>	<i>Положительное влияние</i>	<i>Отрицательное влияние</i>
<i>«Способность делать»</i>		
1. Планирование работы и текущий менеджмент	Улучшилось, так как пришлось научиться планировать и координировать работу дистанционно.	
2. Объективность самооценки организации	Повысилась. Самоанализ организации проведен, выявлены слабые и сильные места. Лидеры организаций поняли, что они более гибкие, чем предполагали.	
3. Расходы на организацию	Зависит от специфики оказываемых услуг.	
4. Система учета клиентов	У некоторых НКО появились новые системы в связи с новыми категориями благополучателей.	
<i>«Способность жить в окружении»</i>		
5. Доверие к НКО	Возросло	
6. Имидж НКО	Улучшился	
7. Узнаваемость НКО	Повысилась	

<i>Влияние пандемии</i>	<i>Положительное влияние</i>	<i>Отрицательное влияние</i>
8. Межличностные связи сотрудников разных НКО	Усилились, в том числе между экспертами	
9. Межорганизационные связи		В некоторых сферах проявилась конкуренция за ресурсы
10. Межсекторные связи	Усилились	Местами отношения обострились, так как НКО не могли выполнить отдельные требования, предъявляемые к организациям в некоторых сферах деятельности.
11. Каналы доступа к благотворителям	Незначительно расширились	
12. Востребованность НКО	Повысилась	
13. Каналы доступа к благополучателям	Расширились	
14. Обеспечение добровольцами	В разных сферах по-разному, но преимущественно улучшилось	
15. Объемы материальной помощи		Уменьшились, особенно пострадала сфера помощи зависимым и зоозащита (включая приюты для животных).
16. Фандрайзинговая стратегия	Стала более разнообразной, пришлось применять новые технологии фандрайзинга, например, краудфандинг. Осознали важность наличия «подушки безопасности».	
17. Объемы нефинансовой помощи	Увеличились	
18. Техническое оснащение	Улучшилось	
19. Поддержка инфраструктурных объектов		Ухудшилась

<i>Влияние пандемии</i>	<i>Положительное влияние</i>	<i>Отрицательное влияние</i>
(например, зданий приютов)		
<i>«Способность быть профессионалом»</i>		
20. Осознание сотрудниками отношения к работе и роли работы в жизни.	Повысилось. Поняли, кто что умеет и кто на что готов ради работы и ради миссии.	Были факты ухода (увольнения) сотрудников.
21. География тиражирования социальных технологий и технологий оказания услуг	Расширилась	
22. Клиентоориентированность	Повысилась. Анализ потребностей клиентов проведен, выделены причины и следствия, сосредоточились на основных запросах и работе с причинами по возможности.	
23. Целевые группы	Расширились	
24. География работы с клиентами	Расширилась	
25. Спектр предоставляемых услуг	Расширился, в основном за счет онлайн-формата и за счет разработанных онлайн-курсов	Сократился у тех организаций, чьи услуги нельзя перевести в онлайн-формат
26. Инновационность деятельности	Повысилась	
27. Качество предоставляемых услуг	Зависит от специфики услуги	
28. Социальные технологии	Усилились, то есть появились новые технологии и были тиражированы в новые регионы отработанные ранее технологии	

Приведенные в таблице выводы подтверждают, что для большинства НКО кризис предоставил возможности для развития разных аспектов организационного потенциала.

Можно резюмировать изменения словами одного из респондентов: *«Есть сильные НКО, а есть «мерцающие». «Мерцающие» организации свернулись. Те НКО, за которыми стоят люди, которым услуги жизненно необходимы, стали сильнее. Организации,*

работающие с группами, которым услуги жизненно необходимы, смогли собраться с силами. Члены таких организаций поняли, что они на самом деле нужны благополучателям. Организации потеряли некоторые ресурсы, а количество запросов увеличилось, и в этой ситуации члены НКО остро почувствовали, что они нужны. Благодаря кризисной ситуации сообщество и члены организации активизировались. Люди сами стали активнее заниматься фандрайзингом. То есть раньше занимались поиском ресурсов фандрайзеры, а теперь сами люди стали привлекать ресурсы.»

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОДОЛЖЕНИЮ ИССЛЕДОВАНИЯ

Анализ показал, что при работе с разными целевыми группами есть специфика в работе добровольцев и благотворителей. Также важно отметить, что есть **различия в мотивации, подходах к организации работы и в поведении добровольцев и благотворителей из разных возрастных групп и с разным опытом и разными жизненными установками. Есть изменения в интересах и предпочтениях доноров.**

Исходя из этого, в качестве продолжения исследования рекомендовано:

- выявить более четко **специфику по разным группам** добровольцев и благотворителей;
- определить **факторы, критические важные для эффективной работы** разных групп добровольцев и благотворителей;
- определить, как управлять этими факторами / учитывать их в работе;
- определить, в какой ситуации надо выбирать стратегию удержания добровольцев, а в какой – стратегию постоянного привлечения новых добровольцев (**от каких факторов зависит выбор стратегии**);
- определить, **какие компетенции надо развить** сотрудникам НКО для эффективной работы с добровольцами и благополучателями с учетом стратегий;
- определить, **какие ресурсы требуются НКО** для эффективной работы с добровольцами и благополучателями с учетом стратегий.

Респонденты – добровольцы, благотворители, координаторов. Методы исследования – опрос, интервью, возможна фокус-группа.

Данное исследование позволит сформулировать рекомендации по работе с добровольцами, благотворителями и донорами и разработать курс обучения для сотрудников НКО.

РЕЗЮМЕ

Уровень организационного развития НКО на момент начала пандемии (на момент введения ограничений на очное общение) в значительной мере повлиял на адаптацию НКО к изменениям.

Для большинства респондентов кризис в период пандемии предоставил новые возможности организационного развития. Сильные организации стали сильнее, усилились связи внутри команд, а слабые организации либо усилились, либо не справились с необходимостью измениться.

Пандемия заставила людей разработать новые формы работы с клиентами, новые услуги; освоить новые технические возможности (причем это пришлось делать не только сотрудникам, но и клиентам и партнерам); четче прописать алгоритмы оказания услуг либо разработать стандарты услуг; определить, что для клиентов наиболее важно и тем самым повысить клиентоориентированность.

Внимание к НКО усилилось. Отношение со стороны властей и бизнеса к НКО переходит от формата отношений просителей и благотворителей к формату отношений партнеров, заказчиков и исполнителей.

Подводя итоги, стоит добавить, что несколько человек **сравнили интервью с коучингом**, отметив, что *«отвечая на вопросы интервью, удалось сделать общий анализ деятельности своей организации, чем бы, может, специально и не занялись»*, а один из координаторов, проводивших интервью, сказал, что *«некоторые только во время интервью осознали, что в организации произошли перемены, появились новые инструменты, целевые группы и сферы деятельности»*.