

Кейсбук проекта “Конструктор новой деятельности ресурсных центров поддержки СОНКО 2.0”

Введение

В проекте Центра ГРАНИ “Конструктор новой деятельности ресурсных центров поддержки СОНКО 2.0”, реализуемом при поддержке Фонда президентских грантов, рассматривались три перспективных направления развития консультационных услуг ресурсных центров НКО: “Множественная уязвимость целевых аудиторий НКО”, “Социальный заказ и социальные услуги НКО”, “Коллективное лидерство в НКО”. В обучении взрослых – лидеров и сотрудников НКО на территориях важно использовать подход обучения на опыте, давать возможность самостоятельно выработать решения и на практике сразу применить изучаемую теорию. Для того, чтобы ресурсные центры могли проводить эффективные и интересные обучающие мероприятия для своих целевых аудиторий, и разработан этот кейсбук.

Кейсы

В кейсбуке собраны кейсы по трём темам:

Множественная
уязвимость целевых
аудиторий НКО

Социальный заказ
и социальных услуги
НКО

Коллективное лидерство
в НКО

Раздел “Множественная уязвимость НКО”

Кейс 1. Работа НКО с новой целевой аудиторией со множественной уязвимостью

На примере решения этого кейса можно построить стратегическую модель работы некоммерческой организации, помогающей участникам СВО и членам их семей, где

отражены уязвимости данной категории клиентов НКО и маршруты внутри самой организации для комплексной работы с обращениями.

Некоммерческая организация N образовалась в 2022 году связи с появлением новой категории граждан, которая стала целевой аудиторией этой НКО - участники специальной военной операции (далее – СВО) и члены их семей. География деятельности организации – муниципальный район численностью населения 25 тыс. чел. В организации сложился актив из 5 чел. Регулярно включаются новые волонтеры, общая численность которых колеблется от 10 до 15 чел.

Из-за низкого порога входа постоянно растёт количество обращений к волонтерам именно этой организации. Команда организации быстро реагирует на новые вызовы, меняющиеся запросы, увеличивающийся поток обращений. В зависимости от решаемых срочных задач менялись направления деятельности: своей миссией организация в разное время считала формирование набора необходимых вещей для солдат, уходящих на СВО, затем сбор гуманитарной помощи для оправки в зону СВО, затем - помощь в оформлении документов, маршрутизация в органы по запросам юридической, бытовой и психологической помощи членам семей участников СВО и др.

В небольшом муниципалитете нецелесообразно создавать несколько отдельных некоммерческих организаций по разным направлениям деятельности, связанных с разнообразием запросов от участников СВО и членов их семей. Поэтому все запросы этой категории граждан обрабатываются одной-двумя некоммерческими организациями. Объём и спектр запросов к волонтерам и специалистам рассматриваемой организации постоянно расширяется, так как "здесь понятнее, проще, быстрее" окажут помощь, организация "ближе и доступнее", "только здесь понимают". Таким образом, организация не может сконцентрироваться на чём-то небольшом и конкретном, сузить тематику рассматриваемых вопросов целевой аудитории. В то же время, не имеет в составе команды узких специалистов (юристов, психологов, и др.), лишь время от времени, по мере необходимости, привлекает таковых из числа гражданских активистов.

Со временем стало очевидно, что сотрудники организации испытывают потребность в повышении своих компетенций, в том числе, в дополнительных знаниях и навыках в сфере построения коммуникации с клиентами, общения с участниками боевых действий. Часто у специалистов возникает страх сделать хуже, усугубить состояние, вызвать агрессию и спровоцировать напряжённость во время общения. Есть сомнения в правильности своих действий и т.д. Кроме того, специалистам и волонтерам нужны дополнительные навыки самосохранения при оказании помощи, в том числе экстренной (есть риск выгорания, повышения тревожности и др.). Причём, рабочий график у специалистов и волонтеров НКО не нормирован – обращения поступают в любое время суток, когда удобно бойцам связаться с волонтерами, и в позднее вечернее время когда жены, матери участников СВО нуждаются в эмоциональной поддержке.

Вот несколько примеров обращений: «При обсуждении в команде и анализируя практику своей работы, сотрудники организации пришли к выводу, что в организации не учитывается

особенность данных клиентов с точки зрения множественной уязвимости. В потоке запросов от целевой аудитории решаются одна за другой возникающие проблемы без оценки всех составляющих каждого конкретно случая (запроса). Так например, известно, что некоторые уязвимости могут никак не влиять на жизнь человека до наступления кризисной ситуации, зато потом обостряются все сразу. И те уязвимости участника СВО и (или) всей его семейной системы, которые имели место до участия в СВО (разлад во взаимоотношениях в семье, нерешённые проблемы с самоопределением, социальный и материальный статус семьи, и др.) обострились теперь, и к ним добавились новые, связанные с участием в боевых действиях.

В связи с этим, есть необходимость подойти к каждому обращению в НКО от участника СВО и (или) члена его семьи комплексно, с точки зрения множественной уязвимости. Предполагается, что используя концепцию множественной уязвимости целевой аудитории, можно снизить количество повторных обращений, нарастающего напряжения внутри команды НКО. Если рассматривать все запросы участников СВО и членов их семей как стороны одной многогранной более сложной проблемы и решать их с использованием концепции множественной уязвимости, то результат может быть более эффективным и устойчивым. Тогда и команде НКО станет проще и понятнее работать, что скажется на общем эмоциональном состоянии команды НКО.

Вопросы для обсуждения:

- 1. Перечислите возможные уязвимости целевой аудитории – участников СВО и членов их семей.*
- 2. Назовите возможные пути помощи по каждой из вышеперечисленных уязвимостей – что нужно сделать некоммерческой организации?*
- 3. Какие ещё очевидные и неочевидные проблемы в организации работы рассматриваемой НКО можно обозначить?*
- 4. Предложите первоочередные шаги работы с командой (сотрудниками и волонтерами НКО) по предотвращению выгорания, повышения тревоги и др. – не более 5 пунктов рекомендаций.*

Кейс 2. Демонстрационный кейс клиента в ситуации множественной уязвимости

Елизавета Альбертовна, 60 лет. Обратилась за продуктовой помощью.

Общее описание клиента, семейной структуры и широкого социального окружения

Живет одна. В молодости в 90-е работала в торговле и была вовлечена в проституцию, сильно пила, стала соучастницей убийства, отбывала срок. Муж в это время с ней развелся,

забрал двух детей и воспитал их сам уже со второй женой.

Проблемы с алкоголем остались до сих пор. Нервная, эмоциональная, пользуется обценной лексикой. На работу периодически устраивалась, но увольняли после запоя.

Из-за финансовых проблем и проблем с зубами часто питается только одной манной кашей на воде. Из-за отсутствия зубов пошел перекус челюсти, стесняется своей улыбки. Жила с матерью на ее пенсию, в муниципальной квартире родителей, там же прописана. В этой квартире до сих пор прописаны ее дети. Мать умерла около 4-х лет назад. Осталась без средств к существованию. Стояла на паперти, просила милостыню, злоупотребляла алкоголем.

Проблемы и цели

В сорок с небольшим лет поставили диагноз - рак молочной железы, перенесла мастэктомию. В 50+ перенесла инфаркт, потом второй инфаркт и операцию по замене клапана, длительно реабилитировалась. И после этого долгое время совсем не пила алкоголь. Именно в этот период Елизавета Альбертовна и обратилась в Центр, что очень разнообразило ее жизнь и позволило самореализовываться. На общение пошла не сразу.

Постепенно выявился масштаб проблем, требующих решение:

1) Здоровье:

- Инфаркт - замена клапана, нужны дорогие лекарства (в частности «Ксарелто»),
- Онкологическое заболевание, перенесла мастэктомию - нужно спец.белье, готова пользоваться б/у, утратила статус инвалида 2-й группы (перестала посещать онколога, не пошла на переосвидетельствование).
- Зубы отсутствуют полностью. Нужно протезирование, уже пошел перекус челюсти.

2) Семейные проблемы: натянутые отношения с детьми.

3) Социальные проблемы:

- узкий круг общения – одна подруга и три знакомые в Центре, нуждается в общении
- нуждается в содействии в трудоустройстве
- нуждается в признании в ней Человека, Женщины, признания ее талантов.

4) Финансовые и материальные проблемы:

- нуждается в продуктовой помощи
- нуждается в помощи вещевой одежда/обувь (особенно верхняя одежда нужна)

- имеется задолженность за коммунальные услуги в размере 50-ти тысяч рублей

(пенсия 13 тысяч рублей, высокая стоимость коммунальных услуг – 7-8 тысяч рублей).

5) Психологические проблемы:

- Нервная, ощущение, что пребывает в хроническом стрессе и находится в эмоциональном истощении. Склонна к запоям. Панически боится, что в группе узнают о её прошлом.

Трудности с личной гигиеной (не любит мыться).

Требуется моральная поддержка, нужна профессиональная консультация психолога.

Основной выявленный запрос социальный - острая потребность быть уважаемой и принятой в обществе, нуждается во взаимоотношениях «на равных».

4. Силы и ресурсы

Несмотря на не очень стабильное психологическое состояние, помогающих специалист считает очень важным ресурсом ее внутреннее желание изменить свою жизнь, стремление наверстать упущенное.

На любые предложения от куратора первая реакция эмоциональная - резкое отрицание. Есть чувство юмора. Мечтала рисовать с детства.

Вкус хороший. Таланта нет, но есть упорство. Восстановительный период после операции на сердце держала себя в руках – не пила. Гордая: от предложенной помощи не отказывается, но сама никогда не попросит. Удивительная воля к жизни. Это выражается в самореализации через рисование, терпеливое налаживание отношений с детьми, готовность обучаться. Это уже дало серьезный бонус – общение с внуками, что для неё очень важно и очень ресурсно. Центр стал еще одним ресурсным источником. То, что ей казалось непреодолимым, при моральной и информационной поддержке может стать вполне осуществимым. Возможно, что со временем новые приобретенные знакомства в Центре станут для Елизаветы Альбертовны отдельным ресурсом, общение будет происходить и за рамками центра.

В 2023 году Елизавете Альбертовне удалось частично восстановить отношения с детьми. Хорошими их отношения не назвать, но они привозят внуков (два внука и внучка) на выходные и на несколько дней на каникулы. Она учит их рисовать. Внуки гордятся ей, ведь она, по их детскому мнению, художница. Отношения хорошие, ими очень дорожит, готова отдать последнюю булочку в качестве гостинца, несмотря на то, что сама недоедает. Работа со случаем (кейсом) не закрыта. Ведется по настоящее время. Проблемы решены не все, но результаты есть.

Чему можно научиться на основании данного кейса?

1. Понять и принять человека таким, какой он есть. Его уже не "переделать" и насильно добро не причинить. Во всем советоваться (спрашивать) с ней. Её согласие – это важно и для соц.

координатора, и для неё.

2. Человеческое достоинство ставим на первое место (оказалось, что это первое и самое важное для неё).

3. Отмечать сильные стороны клиента, отталкиваться от них при работе со случаем.

4. Терпение, устойчивость, забота о себе для специалистов при работе с людьми со множественной уязвимостью.

Кейс 3.

Марат родился в Караганде, в Казахской ССР. Потом вместе с семьей он переехал в Челябинскую область, и в 1978 году получил паспорт СССР.

В 1991 году Марат вернулся в Казахстан, где был зарегистрирован. Позже снова вернулся в Россию, долгое время работал и жил в Екатеринбурге, но во время поездки к брату в другой регион у него украли паспорт, военный билет и другие документы.

В общественную организацию "Территория передышки" он обратился за помощью, потому что не может установить гражданство. По предположениям помогающих специалистов НКО, он является гражданином Республики Казахстан, так как на момент февраля 1992 года он был зарегистрирован по месту жительства именно там.

Сопровождающие специалисты сделали запрос в Генеральное Консульство Республики Казахстан, из ответа которого специалистам стал понятен порядок действий.

Впереди – установление гражданства Казахстана, позже получение вида на жительства в РФ (или получение гражданства РФ). Далее будет следовать оформление пенсии, так как Марат как раз достиг пенсионного возраста.

Сейчас мужчина проживает в селе в Пермском крае, там же, где подрабатывает — на стройке.

Вопросы по кейсу:

1. Что позволяет сделать вывод, что герой этого кейса находится в ситуации множественной уязвимости?
2. Какие внешние и внутренние факторы усиливают, а какие уменьшают уязвимость героя кейса?

Для чего можно использовать данный кейс:

- для знакомства с концепцией множественной уязвимости

Кейс 4. НКО "Помощники" ищет подход к уязвимым клиентам

НКО "Помощники" предоставляет различные услуги, включая временное жилье, медицинскую помощь и юридическую консультацию широкому кругу людей в трудной жизненной ситуации. В ходе работы организации сотрудники заметили, что многие клиенты

сталкиваются с множественными проблемами, такими как:

1. Экономическая уязвимость: Низкий уровень дохода и отсутствие стабильной работы.
2. Социальная изоляция: Отсутствие поддержки со стороны семьи или друзей.
3. Психическое здоровье: Высокий уровень стресса и депрессии, обострения психических заболеваний, связанный с условиями жизни.
4. Физические ограничения: Проблемы со здоровьем, которые затрудняют доступ к услугам.
5. Правовая незащищенность: Нехватка информации о своих правах и возможностях получения помощи.

Множественная уязвимость клиентов приводит к тому, что они не могут воспользоваться услугами НКО в полной мере. Например, бездомные люди могут не иметь доступа к медицинской помощи из-за отсутствия документов, а мигранты могут бояться обращаться за помощью из-за страха быть депортированными.

Вопрос к кейсу:

Какие решения может применить НКО "Помощники" – с точки зрения организации работы, сопровождения, работы специалистов, кооперации, для того, чтобы снизить барьеры для целевых аудиторий?

Чему можно научиться на основе данного кейса: комплексно рассматривать ситуацию множественной уязвимости целевых аудиторий, делая помощь целевым группам доступнее.

Кейс 5. НКО “Помощники” ищет подход к уязвимым клиентам

Клиент НКО, Алексей, 65 лет, живёт один в однокомнатной квартире на окраине города, имеет слабое здоровье, требующее медицинского наблюдения, а также имеет ментальные особенности, из-за чего не всегда склонен принимать взвешенные решения. Пенсию получает на уровне прожиточного минимума, поэтому регулярно получает гуманитарную помощь в НКО. У Алексея есть дочь, Марина, 40 лет, с Алексеем не живёт, но общается, имеет ключи от его квартиры на всякий случай, также находится в трудной жизненной ситуации, финансово поддерживать отца не имеет возможности.

Ситуация усугубляется тем, что Алексей стал жертвой мошенничества. Однажды Марина не смогла дозвониться до Алексея и пришла к нему домой, дома его не было, в холодильнике стоял суп трёхдневной давности, что было странным для бедственного положения Алексея. Марина обратилась к НКО, в полицию и поисково-спасательный отряд, в результате чего было выяснено, что Алексея напоили чем-то мошенники, чтобы провести мошенническую сделку с его квартирой. За эти три дня сделка уже была на стадии завершения.

Сейчас Алексею необходимо предпринимать срочные действия для решения ситуации с

квартирой. При этом его физическое и ментальное состояние ухудшается, он испытывает сильный стресс из-за своей ситуации.

Вопросы к кейсу:

1. Что показывает, что данный клиент находится в ситуации множественной уязвимости?
2. Какой порядок действий для сопровождающего специалиста Алексея вы бы предложили, чтобы решить сложившуюся ситуацию?

Кейс 6.

Клиент НКО, Андрей, 45 лет, является бездомным и страдает от хронического заболевания, требующего постоянного медицинского наблюдения. Он также имеет ограниченные возможности из-за травмы ноги, что затрудняет его передвижение. Недавно Андрей был госпитализирован, но после выписки вернулся на улицу, так как у него нет постоянного жилья.

Ситуация усугубляется тем, что Андрей стал жертвой мошенничества. Он потерял все свои документы, включая паспорт, полис ОМС и СНИЛС, в результате кражи в первую ночь на улице после больницы. Теперь он не может получить доступ к медицинским услугам и помощи, так как не имеет документов.

Андрей оказался в пограничной ситуации: без документов он не может получить медицинскую помощь для лечения своего заболевания и не может обратиться за временным жильем из-за отсутствия удостоверения личности. Его физическое состояние ухудшается.

Вопросы к кейсу:

1. Что показывает, что данный клиент находится в ситуации множественной уязвимости?
2. Какой порядок действий для сопровождающего специалиста Андрея вы бы предложили, чтобы решить сложившуюся ситуацию?

Раздел “Социальный заказ и социальные услуги НКО”

Кейс 1. “Мы не оказываем социальные услуги – мы просто помогаем”

Некоммерческая организация занимается благотворительностью и разнообразной помощью

пожилым и ветеранам, работой с волонтерами. НКО работает в регионе уже 10 лет. За это время заслужила признание на уровне городской администрации и горожан, настроила взаимодействие с депутатами.

В организации стараются помочь по мере возможности: приходят домой, чтобы поздравить с праздниками, помогают с покупкой продуктов и уборкой, рассказывают последние новости и общаются с лежачими и одинокими пожилыми людьми, организуют совместные выходы на прогулки по городу для одиноких пожилых людей, проводят занятия скандинавской ходьбой. Работа ведётся в основном силами пенсионеров и небезразличных людей. В некоторых случаях удаётся настроить взаимодействие с учебными заведениями (в основном со школами) для привлечения волонтеров, но качеством работы НКО не довольна.

Год назад на небольшие благотворительные средства было организовано телефонное консультирование пожилых горожан, которое по факту больше напоминало не справочную помощь (хотя такой задумывалось), а скорее эмоциональную поддержку по телефону, когда пожилому не с кем поговорить. Помощь в этом проекте оказывалась двумя женщинами, вышедшими на пенсию и готовыми тратить часть времени на общение в обмен на оплату домашнего телефона.

Организация ежегодно получает субсидию по городской программе поддержки НКО, а также бесплатно пользуется комнатой в общественном центре. Субсидия небольшая – 100 тыс. рублей, эти деньги организация расходует на небольшую компенсацию для руководителя и секретаря. На эти же деньги организация покупает подарки для пенсионеров и ветеранов, организует чаепития в общественном центре. Но со следующего года органы власти будут сокращать средства, выделяемые по этой программе, и организация рискует остаться без бюджетной поддержки.

В результате организация столкнулась с необходимостью найти новые варианты финансирования или думать о том, как изменить направления работы.

“Но менять направление работы нам не хочется, потому что люди привыкли получать от нас помощь, а волонтеры готовы продолжать её оказывать. Недавно к нам на практику приходили студенты направления “Социальная работа” и рассказали, что региональные органы власти имеют большую заинтересованность в том, чтобы социальные услуги оказывались силами НКО. Но я не знаю, содержатся ли в нашей работе социальные услуги. Мы никогда не взаимодействовали с региональным департаментом социальной помощи и не знаем, как с ним работать”, – Максим Петрович, руководитель НКО.

Выработать оптимальные решения нужно за 1 месяц, поскольку на это время есть

инициативная команда молодых и грамотных волонтеров направления “Социальная работа” .

Вопросы к кейсу:

1. С вашей точки зрения, имеет ли организация перспективы перейти к регулярному оказанию социальных услуг?
2. Определите услуги, которые может организовать НКО.
3. Какова ключевая проблема, которую предстоит решить организации?
4. Что с вашей точки зрения представляется особенно сложным?

Чему можно научиться на основании кейса:

- отработать определение социальной услуги.
- определять, какая деятельность является социальной услугой;
- аргументировать выгоды участия в гос. соц. заказе для НКО;
- применять подход управление изменениями.

Кейс 2. “Дедморозим”: положительный опыт включения в систему госсоцзаказа с услугой “паллиативная медицинская помощь детям на дому”

- До вхождения в систему госсоцзаказа фонд “Дедморозим” в течение пяти лет сотрудничал с Министерством здравоохранения Пермского края, имел медицинскую лицензию и оказывал медицинскую помощь. Соответственно, и вопросы, связанные с кадровым оснащением и оснащением необходимым оборудованием, были решены заранее.
- Раньше фонд оказывал паллиативную помощь по механизму проектной субсидии. Госсоцзаказ – более устойчивый и предсказуемый механизм.
- Введение госсоцзаказа потребовало принятия в регионе НПА, связанных с паллиативной помощью (региональный стандарт, величина тарифа). Иначе говоря, госсоцзаказ улучшил предоставление услуги.
- Фонд подключен к информационной системе, к которой подключены и все государственные медицинские учреждения региона. Это позволяет более качественно оказывать услугу: вся история болезни ребенка видна любому специалисту из учреждений, и из фонда. Также медицинские назначения фонда стали иметь больший вес для врачей из гос. системы мед. помощи. Практика подключения негосударственного поставщика к государственной системе не очень распространена (и из-за рисков передачи и хранения данных, и из-за того, что негосударственный поставщик может перестать оказывать услуги), у фонда процесс подключения занял примерно полгода и особых сложностей в этом не было, но в других регионах и для других услуг это может быть барьером.
- Благодаря включению в систему госсоцзаказа, доступность паллиативной помощи детям в Пермском крае близка к 100%: каждый муниципалитет региона подключен к той или иной выездной службе, которую курирует фонд “Дедморозим”.

- Основная проблема предоставления услуги в том, что она является комплексной: в состав бригады входят специалисты разных профилей, а тарифицируется услуга врачебными выездами. Так, например, 1 визит психолога в семью в год и 12 визитов с финансовой точки зрения будут считаться одинаково.
- Тариф покрывает около 40% всех расходов, но фонд может привлекать благотворительные средства на оказание услуги и делать её более комплексной и отвечающей потребностям пациента.
- Объем услуги, которую оказывает фонд «Дедморозим», от общего объема в регионе - порядка 50-60%, причем фонд – единственный негосударственный поставщик такой услуги в регионе. В этом случае регион выходит на конкурс, заранее понимая, кто будет поставщиком услуги, и конкуренция здесь выражается не на уровне потребителя (выбирать, к какому поставщику обращаться), а на уровне обращения уполномоченного органа к внешнему поставщику.

Вопросы к кейсу:

- В чём рецепт успеха фонда?
- Насколько опыт фонда «Дедморозим» применим к другим регионам РФ? Какие особенности регионального опыта вы отмечаете?
- Какие преимущества негосударственного НКО-поставщика вы видите в сравнении с оказанием помощи гос. учреждением?

Чему можно научиться из кейса:

- Узнать про чужой успешный опыт участия в гос. соц. заказе;
- Познакомиться с возможностями НКО в связи с оказанием услуг в рамках гос. соц. заказа.

Кейс 3. Дефицитные специалисты

Некоммерческая организация: Пациентская организация «Дорога к здоровью».

Направления работы организации: консультации больных раком, организация специальных встреч со специалистами в сфере оказания медицинских услуг, защиты прав пациентов и организации здравоохранения в регионе. Обеспечение работы кабинета здоровья для консультирования людей с выявленным заболеванием, а также для профилактики рака, в том числе консультирование людей с врожденной предрасположенностью. Подготовка и выпуск печатной продукции по профилактике рака и советов для людей с выявленным заболеванием.

Проблема: дефицит высококвалифицированных специалистов для ведения консультаций. Отсутствие решений в области занятости специалистов грозит потерей имеющихся волонтеров в связи с их чрезмерной перегрузкой.

Окончание: решение требуется в течение 1 месяца, поскольку 1 специалист уходит в отпуск и после отпуска планирует остановить деятельность. Необходимо предложить

варианты по возможности без сокращения объемов обслуживания, поскольку на услуги высокий спрос.

Основная часть:

Организация работает в регионе 1,5 года. Руководитель организации в прошлом врач-онколог за это время собрал команду волонтеров-врачей (3 человека), готовых понемногу консультировать, а также договорился о предоставлении на время проведения консультаций кабинета в городской поликлинике. Организация существует при небольшом финансировании и без зарплаты специалистов, кроме поиска средств на выпуск печатной продукции. Буклеты и брошюры печатаются на средства частных спонсоров без специального оформления или за счет средств некоммерческих организаций, имеющих финансовую поддержку на подобную деятельность. Небольшого количества средств хватает на оплату только одного специалиста на полный день или двух специалистов на условиях частичной занятости. Кроме того, есть возможность привлекать волонтеров из числа пациентов, но руководитель не может найти применения этим потенциальным помощникам, поскольку считает главным успехом организации наличие качественных специалистов. Такое положение дел не доставляло беспокойства ранее. Однако из-за растущего спроса к теме и востребованность консультаций привело к увеличению нагрузки на специалистов, которые перестали справляться и готовы отказаться от участия в данной работе. На данный момент вся содержательная работа по консультированию, ведению записи, подготовке информации для буклетов и брошюр, профилактический прием ведется тремя специалистами-врачами-волонтерами. Руководитель организации занимается представлением организации на различных уровнях, участвует в работе общественного совета пациентских организаций при Министерстве здравоохранения региона, занимается поиском средств и установлением контактов, организует встречи со специалистами в области защиты прав и организации здравоохранения региона и федерального уровня. В связи со сложившейся ситуацией организация находится на грани прекращения деятельности, так как под угрозой закрытия ключевое направление деятельности, являющееся наиболее востребованным.

Задания и вопросы для обсуждения:

- Предложите срочные меры по решению проблемы потери кадров и управлению занятостью?
- Какие долгосрочные меры может предпринимать организация для решения кадровых трудностей в дальнейшем?
- Какие проблемы для вас наиболее затруднительны в данной ситуации?

Рекомендации по решению кейса «Дефицитные специалисты»

При решении кейса рекомендуется:

- находить организационные решения, снижающие давление на специалистов, как то, например:

- формирование доконсультационных процедур: он-лайн ответы на вопросы, он-лайн самопроверка, доступ к библиотеке просветительских материалов, запись на консультацию к специалисту только после прохождения доконсультационных процедур;
 - внедрение в режим работы организации консультационных абонементов (лимитированного объема бесплатного консультирования, например, не более 2 часов в месяц на пациента);
 - настройка системы диспетчирования – перенаправления обращения пациентов в соответствующие консультационные структуры в системе здравоохранения;
- расширение применения в организации волонтерского труда, например, из числа пациентов путем:
- формирования методических материалов для волонтеров, на основе которых они смогут консультировать по технологии «равный-равного»;
 - проведения серии обучающих мероприятий для волонтеров специалистами организации;
 - формирования системы супервизии и стандартов оказания консультационной помощи;
- в долгосрочной перспективе стоит рассмотреть такие вопросы, как:
- возможность оказания услуги в качестве поставщика социальных услуг с соответствующим вхождением в реестр поставщиков социальных услуг (анализ соответствия оказываемой услуги региональному перечню, возможностей соблюдения требований законодательства и стандартов оказания услуги);
 - включение в реестр исполнителей общественно полезных услуг (анализ соответствия оказываемой услуги перечню общественно полезных услуг, возможности получения положительного заключения федерального органа власти и т.д.);
 - анализ включения данных услуг в государственные программы региона в сфере здравоохранения или социального развития, обслуживания защиты и обеспечения (путем формирования ТЗ, регионального стандарта, финансово-экономического обоснования).

Кейс 4.

В Томской области добровольческое движение активно участвовало в оказание социальной поддержки. Команда сложилась, и часть из добровольцев перешли в штат как постоянные специалисты. У движения сложились хорошие отношения с исполнительной властью и целевыми аудиториями. Частично потребности покрываются жертвователями, которые видят их работу. Теперь команда стоит перед дилеммой - формировать команду и оказывать социальные услуги или развивать фандрайзинг с частными донорами.

Вопросы к кейсу: какие вопросы должна задать себе команда добровольцев, чтобы принять решение, становиться ли поставщиками социальных услуг?

Чему можно научиться из кейса: Консультирование команд на этапе выбора подходов к развитию деятельности, формирования бизнес-модели.

Кейс 5.

Некоммерческая организация "Забота" была основана в 2018 году с целью поддержки пожилых людей и людей с ограниченными возможностями. В 2022 году "Забота" выиграла конкурс на предоставление социальных услуг по программе социального заказа от местного управления социальной защиты.

Но при реализации проекта организация столкнулась с серьёзным вызовом. Хотя социальный заказ обеспечивал финансирование, оно было недостаточным для покрытия всех расходов на услуги и покрывал только около 50% всех расходов, а оказывать услуги более низкого качества команда организации считала неприемлемым. Например, некоторым клиентам требовались дополнительные выезды специалистов на дом, другим – дополнительные расходные материалы для ухода.

Вопрос к кейсу: предложите не менее 5 решений, как организации выйти из данной ситуации. Проработайте одно из предложенных решений.

Кейс 6. Демонстрационный кейс "Туризм для всех"

Некоммерческая организация "Туризм для всех" из города-миллионника с 2023 года реализует уникальную услугу по созданию условий для путешествий отдельных категорий граждан, включая людей с ограничениями по здоровью. Данная инициатива направлена на развитие туристического потенциала Российской Федерации и активное вовлечение различных групп населения в туристическую деятельность.

Проблема

Несмотря на наличие нескольких негосударственных поставщиков туристических услуг в регионе, многие люди с ограниченными возможностями не имели доступа к полноценным туристическим поездкам. Основные препятствия включали недостаток информации о доступных маршрутах и услугах, а также отсутствие адаптированных предложений. В результате, потенциал для развития внутреннего туризма оставался невостребованным.

Решение

Для решения данной проблемы НКО "Туризм для всех" разработала и внедрила систему сертификатов, которая предоставляет возможность отдельным категориям граждан (включая людей с ограничениями по здоровью) получать доступ к специализированным туристическим услугам. Основные шаги включали:

1. Сотрудничество с Министерством экономического развития: Организация наладила взаимодействие с региональным министерством, что позволило обеспечить поддержку на уровне государства и получить финансирование для реализации проекта.

2. Разработка адаптированных туристических маршрутов: В сотрудничестве с местными поставщиками услуг были разработаны специальные маршруты и программы, учитывающие потребности людей с ограничениями по здоровью. Это включало доступные транспортные средства, специализированные экскурсии и услуги гида.

3. Информирование целевой аудитории: НКО организовала информационные мероприятия, на которых рассказала о доступных сертификатах и условиях их получения. Брошюры и информационные материалы были распространены в медицинских учреждениях, социальных службах и общественных местах.

4. Обратная связь и адаптация услуг: После первых поездок организация собирала отзывы участников, что позволяло постоянно улучшать качество предоставляемых услуг и адаптировать маршруты под реальные потребности клиентов.

Результаты

В результате реализации данной инициативы количество путешествующих людей с ограниченными возможностями возросло на 50% в первом полугодии 2023 года. Сертификаты стали популярными среди целевой аудитории, а уровень удовлетворенности клиентов достиг 90%. Благодаря активному сотрудничеству с Министерством экономического развития и местными поставщиками услуг, НКО "Туризм для всех" смогла не только повысить доступность туризма для отдельных категорий граждан, но и внести значительный вклад в развитие внутреннего туристического потенциала региона.

Заключение

Кейс НКО "Туризм для всех" демонстрирует важность комплексного подхода к решению проблем доступности туристических услуг для людей с ограничениями по здоровью. Успешная реализация проекта открывает новые горизонты для дальнейшего развития внутреннего туризма в России и служит примером эффективного взаимодействия между государственными и негосударственными структурами.

Раздел “Коллективное лидерство в НКО”

Кейс 1.

На примере решения этого кейса можно оценить эффективность применения подхода коллективного лидерства к управлению некоммерческой организацией.

АНО Центр социальной адаптации и реабилитации "БлагоДарю" г.Пласт Челябинской области действует 5 лет. Организация создана и зарегистрирована в 2019 году родителями детей-инвалидов с целью организации мероприятий по социальной адаптации и реабилитации своих детей. <https://vk.com/blagodaryu74>.

В связи с тем, что Уставом организации деятельность не ограничена лишь оказанием поддержки семьям с детьми-инвалидами, команда АНО пробует разные направления деятельности: работа, направленная на пропаганду семейного благополучия и семейных ценностей, работа с детьми-сиротами, с молодёжью и др.

В начале 2023 года, по рекомендации администрации района, учредителями АНО на организацию возложена функция муниципального ресурсного центра НКО - <https://vk.com/blagodaryuplast>, так как на тот момент в муниципалитете была единственной организацией, реализующей проекты, поддержанные грантами Губернатора Челябинской области и Президента РФ.

Структура органов управления организации состоит из: учредителей (3 чел.); исполнительного органа управления организацией - директора (1 чел.); и актива (5 чел.). В 2019 году создан и действует по настоящее время Попечительский совет (4 чел.). Сложилась и команда специалистов разного профиля (5 чел.)

Анализируя 5-летний опыт работы органов управления организации, можно сделать вывод, что деятельность построена на принципах коллективного лидерства. Несмотря на то, что есть единственное материально ответственное лицо - руководитель - директор, лидерство в организации разделяют:

- руководитель актива (мама особого ребёнка) обладает фактическим влиянием и лидерством внутри актива "особых" мам;
- руководитель ресурсного центра (по проектам, связанным с сотрудничеством НКО, бизнеса и власти на уровне муниципалитета);
- председатель Попечительского совета – постоянный лидер при формировании повестки, проведении публичных мероприятий, построении стратегии;
- руководитель проекта (в разных проектах это разные люди, по направлениям) становится лидером в своём направлении, фактически оказывая влияние на всех членов команды.

Между членами команды нет разногласий, отработана система взаимодействия и взаимного обмена информацией. Да, были, но в прошлом, случаи непонимания со стороны специалистов и волонтеров, на кого ориентироваться, по привычному принципу единоначалия.

Коллективное лидерство в данном примере - не спланированная структура управления, а просто сложившаяся, устоявшаяся практика. Так удобно всем участникам.

На одной из встреч команды АНО (проведена по итогам участия в треке «Коллективное лидерство» в рамках проекта Центра ГРАНИ «Конструктор для новой деятельности ресурсных центров поддержки СОНКО в регионах: развитие 2.0») каждый из членов команды оценил организационную структуру управления организацией и выразил свою точку зрения на пути решения возникающих проблем в организации. В понимании членов команды, коллективное лидерство - это способность группы вносить свой вклад в обеспечение развития организации совместными усилиями. Признаками коллективного лидерства в АНО «БлагоДарю» среди прочих являются примеры, когда члены команды заменяют друг друга, поддерживают друг друга в трудный период. Среди предложений по решению стоящих на сегодня перед организацией задач: привлекать новых участников организации и новые целевые аудитории каждому из лидеров организации в своём сегменте; активнее вести информационную работу по каждому направлению, в частности, разъяснять, для чего нужен ресурсный центр НКО в муниципалитете, каков результат от реализации того или иного проекта и др.

Однако существуют и проблемы: на сегодня в организации нет понятной единой стратегии:

- нет у всех одинакового понимания единой цели и миссии организации;
- в разное время преобладают разные направления в работе;
- с точки зрения команды, медленно идёт процесс развития услуг, привлечения новых клиентов ЦА, специалистов и др.)

Предположительно, причина сбоя в работе команды в единой концепцией деятельности центра, согласованности команды.

Вопросы к кейсу:

1. Нарисуйте структуру управления организации, исходя из приведённых выше описаний органов управления.
2. Действительно ли в рассматриваемой организации применяется принцип коллективного лидерства (назовите признаки).
3. Предложите для организации план проведения стратегической сессии и распределении ответственности в команде, с использованием инструментов курса "Коллективное лидерство в НКО"

Кейс 2. Помощь человеку: из инициативы в организацию

Инициатива «Помощь человеку» выходит на новый уровень. Идея нового проекта родилась на встрече в кафе: решено было открыть центр помощи людям в беде. Руководитель инициативы - Кристина, 26 лет, уже много лет организует городские события на

разные темы: защита животных, окружающей среды, добрососедство и взаимопомощь, волонтерство - и является сотрудником некоммерческой организации.

Некоммерческая организация, в которой работает Кристина, принимает решение поддержать и усилить её инициативу. В организации было выделено отдельное тематическое направление по работе с людьми в трудной жизненной ситуации. Кристина при поддержке коллег и участников инициативы написала заявку на грант на создание центра помощи людям в беде – места, где люди смогут привести себя в порядок и заодно поработать со специалистами - социальным работником, медиком и юристом. Заявку поддержали.

Основные затраты проекта центра помощи на 12 месяцев:

- Оплата труда сотрудников проекта — 1 200 000 рублей
- Аренда помещения центра — 720 000 рублей
- Оборудование центра — 220 000 рублей
- Расходные материалы — 100 000 рублей
- Услуги (оплата услуг Интернета, телефонной связи и пр.) — 20 000 рублей

В течение двух месяцев после старта проекта необходимо было арендовать и подготовить к использованию подходящее помещение для центра помощи, закупить необходимые материалы, нанять специалистов, которые будут работать с клиентами центра - администратора, социального работника, медика, юриста, психолога. Уже начиная с третьего месяца проекта центр помощи должен работать каждый будний день с 10 до 19 и оказывать помощь ежедневно 15 посетителям. Каждый месяц не менее 100 человек должны получать благотворительную помощь, разнообразное социальное сопровождение, не менее 25 - юридическую консультацию и доврачебную помощь. Для полноценной работы центра необходимо 2 социальных работника, медик, юрист и психолог однако проект финансирует только 75% затрат на это, поэтому всё равно часть работы должна выполняться на волонтерских началах. Каждый день в центре должен находиться дежурный социальный работник, не менее 3-х раз в неделю - медик, психолог и юрист.

В течение полутора лет до этого участники инициативы “Помощь человеку” раз в неделю устраивали ужины для людей в трудной жизненной ситуации, помогали людям одеждой, средствами гигиены, восстановлением документов, на новый год дарили подарки. Им казалось важным не только помочь людям решить их проблемы, но и просто видеть в них людей, поддержать добрым словом, вспомнить с ними их мечты и любимую музыку, поиграть в настольные игры. Основные участники инициативы - Яна (21 год) студентка 2 курса

направления “Социальная работа”, Оксана (20 лет) выпускница юридического колледжа, Михаил (23 года) студент 3 курса медицинского университета. Ещё около 10 человек участвовали от случая к случаю или помогали удалённо. В том числе, два местных кафе и три пекарни регулярно предоставляли питание и продукты для подопечных инициативы “Помощь человеку”. Кристине регулярно поступают предложения о помощи от людей и организаций, которые готовы оказывать посильную (чаще - продуктами, вещами, лекарствами, и, возможно, разовую) помощь инициативе. За это время они также сумели наладить взаимодействие с городским центром социальной адаптации, где люди могут проходить реабилитацию, уполномоченными органами миграционной службы для оперативного восстановления утраченных документов подопечным инициативы, а также с городским управлением Министерства социального развития, чтобы советоваться по сложным вопросам.

Во время еженедельных ужинов для людей в трудной жизненной ситуации пока одни волонтеры раздавали еду, другие играли с людьми в настольные игры, Яна занималась социальной работой: составляла вместе с подопечными план выхода из трудной жизненной ситуации, помогала искать работу, восстанавливать документы, получать необходимые справки, чтобы встать в очередь на жильё. С самого начала стало понятно, что её текущих знаний из университета недостаточно, поэтому Яна и Кристина изучали исследования и методики социального сопровождения коллег, работающих в этой же и смежных темах, экспериментировали, искали возможности учиться этому.

Когда писали заявку на грантовый конкурс, предполагали, что Яна станет ключевым социальным работником центра помощи, Оксана - юристом, а Михаил - медицинским работником. Оксана сказала, что пока у неё не так много опыта, она хочет работать как волонтер, бесплатно.

Когда пришло время открывать двери центра помощи, оказалось, что у Яны и Михаила как у студентов не так много времени и очень много дел по учёбе, и они смогут дежурить в центре только часть времени, а Оксана устроилась работать на другую работу. Кроме того, все они были волонтерами где-то ещё. У Яны нестабильное расписание, она очень хочет работать в центре, но часто забывает и переносит встречи из-за учёбы и других дел. Михаил сказал, что сможет помогать в центре только два дня в неделю с 16 до 18.

Коллеги из соседнего региона, имеющие большой опыт помощи людям в трудной жизненной ситуации, приглашают социальных работников на бесплатное обучение комплексному социальному сопровождению. Организация, которая решила поддержать инициативу, нашла деньги на дорогу, но Яна не смогла поехать на обучение.

Кристина в замешательстве. Она отдаёт себе отчёт, что в недостаточной степени

разбирается в тонкостях социальной работы и не обладает достаточными компетенциями, чтобы ввести в должность нового специалиста со стороны. Она полагает, что Яна, благодаря опыту работы в инициативе, лучше представляет, как именно должна быть устроена его работа.

Что делать Кристине? Как ей сохранить дух, внимательное и бережное отношение к людям, при этом сделать всё запланированное в заявке на грант? Можно ли нанять новых людей, или это разрушит отношения со сложившейся командой?

Вопросы к рассмотрению кейса:

- 1. Какие подходы к решению проблем инициативы вы можете предложить? Применим ли в этом случае подход коллективного лидерства? Что в опыте и состоянии инициативы и её руководителя делает ваше решение возможным?*
- 2. С точки зрения коллективного лидерства, какие действия необходимо предпринять Кристине?*

Чему можно научиться на основе кейса: как внедрять подход коллективного лидерства уже на старте работы.

Кейс 3.

Организация “Помощь человеку” выросла из волонтерской инициативы из 10 человек, которая раз в неделю устраивала благотворительные ужины для людей в трудной жизненной ситуации. Работа инициативы строилась в большинстве своём горизонтально. Основательница инициативы, Кристина, активно привлекала новых волонтеров и была рада новым идеям и предложениям участников, помогала их реализовать. В 2018 году участники волонтерской инициативы приняли решение оформить работу юридически. В ноябре 2018 года команда открыла центр дневного пребывания для людей в трудной жизненной ситуации. В ноябре 2018 года в организации появилось 4 первых оплачиваемых сотрудника – два специалиста по социальной работе, администратор дневного центра и директор. 3 из 4 первых сотрудников были те же люди, которые входили в волонтерскую инициативу. За 2018-2025 годы количество сотрудников в организации достигло 20. Члены команды активно участвуют в принятии решений в организации, настройке рабочих процессов. Каждую неделю проходят планёрки, на которых обсуждаются текущие рабочие вопросы.

В 2021 году у директора организации, Кристины, рождается ребёнок, и она не может уже столько времени посвящать работе. Директором “Помощи человеку” становится Елена, 25 лет, которая также стояла у истоков организации с самого начала, и работала в позиции администратора дневного центра. Елена активно берёт на себя административную работу,

взаимодействие с подрядчиками и бухгалтерией, решение текущих острых ситуаций в работе. Но лидером организации не становится, аргументируя это тем, что ей это неинтересно, отказывается проходить обучение по теме управления и лидерства, и основное управление организацией продолжает быть на Кристине.

Начиная с 2024 года Кристина чувствует растущее давление по поводу привлечения финансирования, принятия ключевых решений в организации с 20 сотрудниками, поэтому она решает делегировать часть своих задач и создать слой промежуточных руководителей. В августе 2024 года Кристина назначает бывшего водителя и социального консультанта организации Ефима, 26 лет, руководителем проектов помощи. Его функционал описан широко: “благополучие клиентов” и “благополучие сотрудников проектов помощи”, но предполагается, что он будет в первую очередь заниматься “подвисшими” вопросами, такими как переезд дневного центра в более удобное и просторное помещение. Елена не согласна с назначением и открыто говорит об этом Кристине, но остальная команда рада тому, что сейчас появился человек, который может помочь решить проблему на месте быстро и оперативно. Ефим не имеет большого управленческого опыта, и организация отправляет его на программу обучения для менеджеров НКО. Возникают проблемы: специалисты путаются в функционале и зонах ответственности руководителей, при возникновении каких-то вопросов начинают спрашивать сразу и Елену, и Ефима. Елена и Ефим сами не до конца понимают границы своих полномочий и конкурируют друг с другом, не хотят делиться задачами, жалуются на отсутствие взаимопонимания. В ответ на замешательство сотрудников Кристина рисует для всех сотрудников структуру организации, но реальность всё-таки отличается, и сотрудники постепенно к этому сами адаптируются.

С ноября 2024 в команде также появляется руководитель отдела фандрайзинга, выделяет отдел фандрайзинга и продвижения.

При этом члены команды остаются также глубоко вовлечены в принятие текущих решений в организации. С 2024 года члены команды по очереди ведут планёрки, разработан чек-лист планёрки для того, чтобы её мог провести каждый. Ежегодно в январе в организации проводятся стратегические сессии – это уже стало традицией. В стратсессии участвуют все желающие члены команды – как правило, отказываются от участия в стратсессии пожилые сотрудники (привыкшие к иерархии) и сотрудники на таких должностях, как водители, уборщицы, сотрудник склада. С 2025 года ежемесячно проводятся планёрки по движению к целям, на которых руководители отчитываются перед командой и получают советы, поддержку, помощь в поиске решений.

Несмотря на достаточно горизонтальную структуру с точки зрения Кристины, за глаза сотрудники жалуются на недостаток информации, на то, что в организации слишком много

руководителей, а Елена и Ефим продолжают испытывать трудности со взаимопониманием и разделением зон ответственности.

Вопросы к кейсу:

- Какие элементы коллективного лидерства присутствуют в этом кейсе?
- Как коллективное лидерство могло бы помочь организации “Помощь человеку” в решении сложившихся проблем?
- Какие первые шаги для применения концепции коллективного лидерства нужно предпринять руководителю организации?

Чему можно научиться из кейса: определять основные характеристики коллективного лидерства и первые шаги для внедрения коллективного лидерства на практике.

Кейс 4.

Активно действующая организация в одном из городов Алтайского края имела молодого и активного лидера. Остальные участники принимали проактивное участие в рамках своих зон ответственности своей ответственности. После внезапной смерти от осложнений ковидом лидера вся структура осталась прежней, к руководству пришел его заместитель. Сборы, активность осталась прежней. При этом внутри коллектива появились сложности по организации процессов, отчетности и т. д.

Действия, по которым раньше решения принимались быстро, а действия реализовывались максимально оперативно - теперь затягиваются на недели.

Вопросы к кейсу: Как в данной ситуации сотрудникам организации мог бы помочь подход коллективного лидерства? Какие первые шаги стоит предпринять?

Кейс 5. Применение концепции коллективного лидерства

Некоммерческая организация "Зеленый мир", работающая в области охраны окружающей среды и помощи животным, стремится к устойчивому развитию и активному вовлечению местного сообщества в свои проекты. В 2023 году организация решила внедрить концепцию коллективного лидерства, чтобы повысить эффективность командной работы и улучшить результаты своих инициатив.

Проблема

Несмотря на хорошие намерения, реализация концепции коллективного лидерства столкнулась с рядом трудностей:

1. Отсутствие четкой структуры: Члены команды не знали, как распределять роли и обязанности. Это привело к путанице и конфликтам в процессе принятия решений.
2. Разные уровни вовлеченности: Некоторые участники команды проявляли активность и инициативу, в то время как другие оставались пассивными. Это создавало дисбаланс в работе и снижало общую мотивацию.
3. Коммуникационные барьеры: Отсутствие открытых каналов для обмена мнениями и идеями мешало эффективному сотрудничеству. Некоторые члены команды чувствовали себя не услышанными.
4. Недостаток обучения: Члены команды не имели достаточного опыта работы в условиях коллективного лидерства, что затрудняло процесс адаптации к новым подходам.

Вопросы для обсуждения

1. Структура и роли: Как НКО может разработать четкую структуру распределения ролей и обязанностей в рамках коллективного лидерства?
2. Мотивация участников: Какие стратегии можно использовать для повышения вовлеченности всех членов команды и создания сбалансированной рабочей атмосферы?
3. Коммуникация: Как можно улучшить коммуникацию внутри команды, чтобы каждый участник чувствовал себя услышанным и вовлеченным в процесс принятия решений?
4. Обучение и развитие: Какие обучающие программы или ресурсы могут быть полезны для членов команды, чтобы повысить их компетенции в области коллективного лидерства?
5. Оценка эффективности: Как можно оценить успешность внедрения концепции коллективного лидерства в НКО? Какие метрики следует использовать?

Кейс 6.

Некоммерческая организация "Социальный мост" занимается поддержкой и интеграцией людей с ограниченными возможностями в общество. В 2023 году организация решила запустить новый проект, направленный на создание инклюзивной среды в местных школах.

Для этого был выбран подход коллективного лидерства, чтобы привлечь различные группы заинтересованных сторон, включая родителей, учителей, учащихся и представителей местных сообществ.

Но участники процесса очень быстро столкнулись с разными взглядами внутри коллектива на то, как должна выглядеть инклюзивная среда, что приводило к конфликтам и затягиванию процесса принятия решений. Некоторые участники не доверяли мнению других членов команды, что создавало атмосферу недоверия и снижало уровень сотрудничества.

Вопросы к кейсу:

1. Как НКО может создать пространство для конструктивного обсуждения различных мнений и подходов в рамках коллективного лидерства?
2. Какие шаги можно предпринять для построения доверительных отношений между участниками проекта?