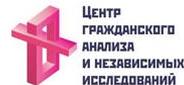


ПОВЫШАЕМ ПРОДУКТИВНОСТЬ НКО



О трендах и изменениях деятельности  
некоммерческих организаций в современном  
мире: жизнь после пандемии

Маковецкая С.Г., директор Центра  
ГРАНИ, член СПЧ при Президенте РФ

# НА ЧТО ОБРАТИМ ВНИМАНИЕ

- Кризисы и стойкость организаций
- Запрос на профессионализм в НКО
- НКО и качество жизни людей: новая ответственность

 **Риск демотивации**  
Удаленная работа изматывает. В среднем у 35% удаленщиков мотивация и эффективность снижаются к концу первого месяца удаленной работы. Отсутствие людей – отсутствие видимого результата работы.

 **Риск человеческих ошибок недобросовестного поведения**  
Неравномерное распределение нагрузки на сотрудников, «отлынивание от работы», невидимость реальной занятости, гиперзатянутые сроки выполнения задач, нарушение «производственных» цепочек в организации.

 **Кибер-риски**  
Небезопасность облачных сервисов, отсутствие доступа у сотрудников, «атаки» на дистанционные мероприятия.

# Риски, с которыми мы столкнулись

### **Риск неисполнения обязательств и потери финансирования**

Сворачивание оффлайн деятельности, например, по проектам или оказанию социальных услуг.

### **Риск потери лояльности аудитории**

Уход привычных каналов коммуникации с аудиторией, отсутствие альтернативных каналов, условная «конкуренция» с держателями формата, а не темы.

### **Пандемические риски**

Несохранение привычного режима работы организации, например, волонтерство и иная тематическая активность, первая антикризисная помощь группам риска.

**Риски, с  
которыми мы  
столкнулись**

# Что такое организационная устойчивость?

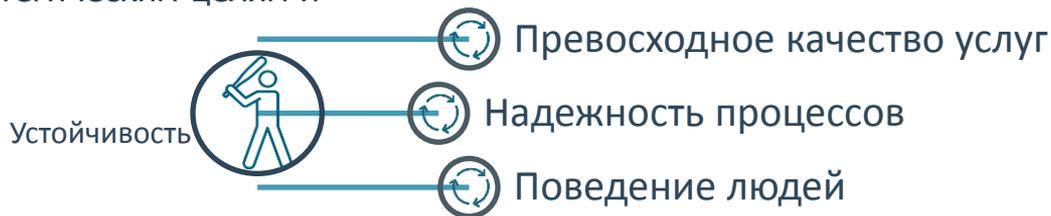


Организационная устойчивость — это "способность организации предвидеть, подготавливаться, реагировать и адаптироваться к постепенным изменениям и внезапным дестабилизирующим событиям, чтобы выживать и процветать".

Стойкая организация – больше чем управление рисками

- **Стратегическая адаптивность** — успешно справляться с изменяющимися обстоятельствами, даже если это означает отказ от привычных действий
- **Гибкое руководство** — уверенно, быстро и грамотно реагировать на возникающие возможности и угрозы, в т.ч. гибкими командами.
- **Надежное управление** — взаимная ответственность организационных структур, основанная культуре доверия, прозрачности и инноваций, а также сохранение верности стратегическим целям и ценностям.

Устойчивая организация — это организация, которая не просто выживает в течение длительного времени, но и преуспевает, проходя испытание временем.

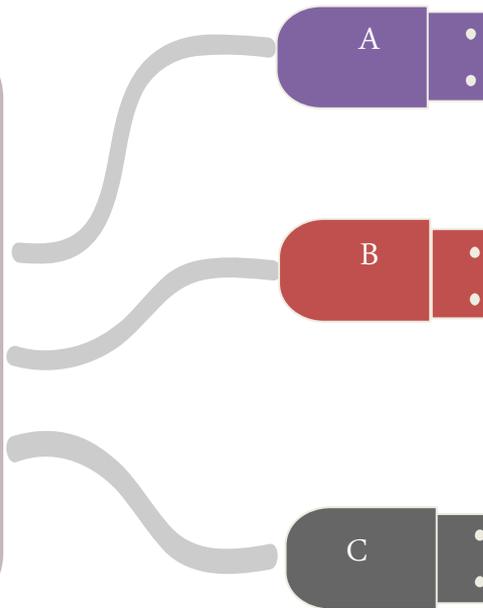
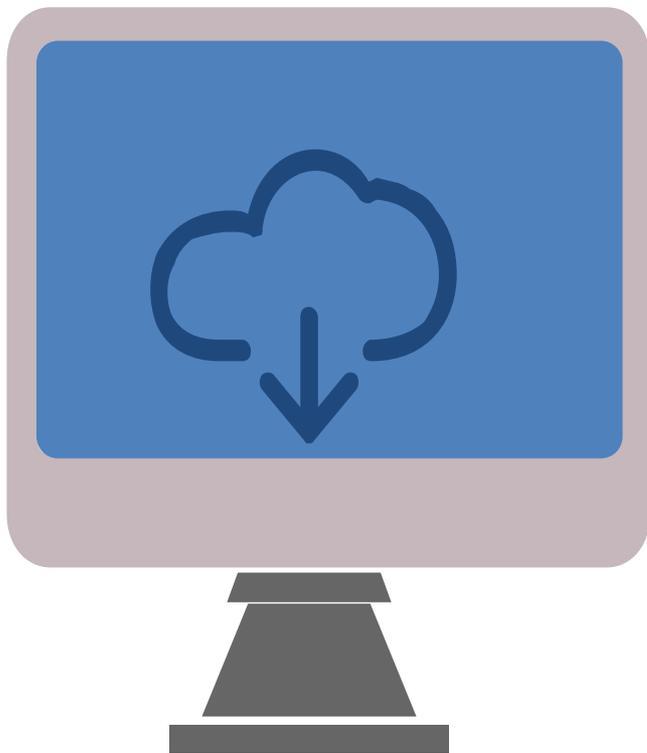


# МОЖНО ЛИ ЗАБЫТЬ О ЖИЗНИ «В ДОЛГУЮ» В СЛОЖНЫЕ ВРЕМЕНА?

«НЕ ЛЮБОЙ ЦЕНОЙ»

- Инновационность НКО – это возможность **АДАПТИРОВАТЬ** свою деятельность не только к текущим условиям, но и приверженность будущему (устойчивому миру).

# Основные принципы адаптации



## Пересмотреть

подумать, являются ли ценности, которые отражают наши действия, по-прежнему уместными, полезными и вдохновляющими.

## Откалибровать

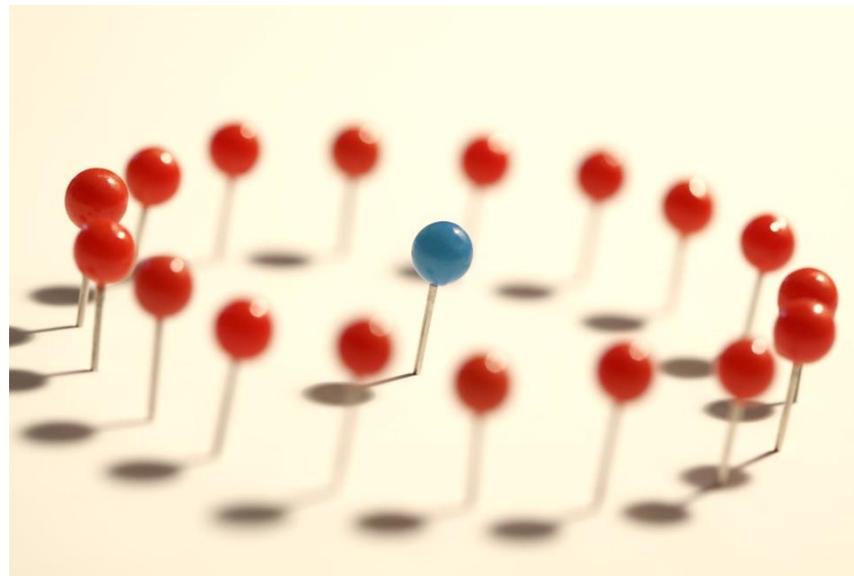
проверить как соответствуют обновленному взгляду наши текущие задачи и характер действий

## Подтвердить.

помнить, когда и как мы будем корректировать свою деятельность, чтобы у нас было больше возможностей для поддержки причин, которые привели нас к общественной деятельности

# Как сейчас двигаться в сторону устойчивой организации

- Увидеть проявившиеся риски - и вовремя вмешаться
  - Развивать антихрупкость (через перемены, ошибки, умеренные стрессы)
  - Оценить новую уязвимость благополучателей
- Залечить раны команды
- Увидеть сильные стороны в том, что случилось
- ....

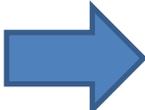


**Открытие от «гуру»:  
«Маленькие организации с  
большим влиянием в ходе  
изменения. Что их  
объединяет?»**

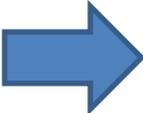
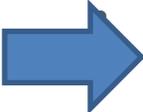
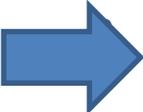
от гарвардских социологов Лесли  
Кратчфилд и Хедер Маклауд Грант



## 6 общих историй успеха маленьких «оборотистых» из-за кризиса.

- Работать с администрациями. Искать «локальный оптимум совпадения интересов». Баланс между независимостью и включенностью. 
- Второе — работать с бизнесом, бизнес-средой, в том числе использовать рыночные инструменты 
- Третье — уметь убеждать сторонников и превращать их в евангелистов. 
- Переобулись в воздухе. Обновили GR на треть как минимум.
- Начали самоокупаемые проекты, услуги, в т.ч. по возмездной помощи таким же.
- Стали рекрутировать в постоянную деятельность новых, попробовавших действовать в кризис.

## 6 общих историй успеха маленьких «оборотистых» из-за кризиса.

- Дружить с выгодой, то есть стараться во всем кооперироваться с другими НКО.  Стали создавать новые коалиции и альянсы. В т.ч. вынужденные и ситуативные. Шеринг и экономность.
- Резко увеличить гибкость внутри: делегировать на места, группам как можно больше.  Инкорпорировали неформальные группы, активно передавали принятие решений о том «как», самому нижнему из возможных для данной задачи уровню.
- Стать более внимательными к окружению: адаптироваться к меняющейся среде.  Делали выводы, а не просто обсуждали проблемы, и пробовали подстраиваться.

# Как COVID19 изменил организации

- От «гуру» - аналитиков (по материалам HBR-Россия)

# Главные тренды изменений

- **Кастомизация продуктов:** адаптация предложений и услуг под конкретного потребителя/тип благополучателя с учетом его требований, пожеланий, предпочтения
- **Выход в онлайн – онлайн-представление** перестает быть «сопутствующей возможностью» для организаций, становясь обязательным условием выживания.
- **Диджитализация всего пересекается** - Контакт-центры, документооборот, управление специалистами в срочном порядке подверглись автоматизации. Организации делали цифровизацию в авральном режиме за одну — две недели. Кроме того, для организаций пандемия стала временем «уборки в доме». Под воздействием внешних критических обстоятельств организации стали детально изучать внутренние процессы для их последующей оптимизации и цифровизации.
- **Возрастание роли партнерских отношений.** Организации кооперируются и совместными усилиями вырабатывают, предлагают и реализуют общие решения (в т.ч. в проектах, событиях и т.д.). Помимо этого, многие организации стараются поддержать своих партнеров – поставщиков, «представителей » и т.п.(гибкая система оплаты, прямая помощь в проектах).

# Главные тренды изменений

- **Гибридная система организации рабочего процесса.** (Исследовано на примере МСБ) - менее половины предполагают полностью вернуть всех сотрудников в офисы. Остальные будут использовать гибридные модели, предполагающие различные сочетания офисной и удаленной работы. Примечательно, что практически все организации отмечают, что офисы в будущем из мест рутинной операционной работы превратятся в площадки для командного креатива, проведения творческих дискуссий.
- От сложных систем проектных и иных индикаторов **к мотивации за результат** (на примере МСБ) Формы поощрения и мотивации сотрудников тоже претерпевают изменения. Среда слишком изменчива, деятельность с «разрывами» - организации и переходят от сложных и запутанных вознаграждений «за процесс», к поощрению «здесь и сейчас» за конкретную пользу/дело для клиента и организации.
- Слияния и поглощения. **«Ресурсы к ресурсам».** Объединения будут обусловлены, как ростом и расширением экосистем, так и поглощением сильными организациями проектов и систем, которым не удалось выстоять во время пандемии.

Команды  
Люди  
Лидерство

# Люди/команды: советы от знающих

## ГИБРИДНАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА: ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ

«Люди стали более тревожными — они переживают за свое здоровье и своих близких. Как правило, на «удаленке» сотрудники начинают быстрее выгорать, даже самые вовлеченные».

<https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/832531>

«Опрос SAP «Пульс удаленной работы» показал, что 25% сотрудников готовы работать из дома даже после окончания режима самоизоляции, но 23% специалистов стремятся поскорее вернуться в офисы. Эта безальтернативность у многих вызывает серьезный стресс. Снять его может использование гибридной модели».

<https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/833937>

## ГИБРИДНАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА – ПРОТИВОПОЛОЖНАЯ РАБОТА

«Важно, чтобы одна команда занималась возвращением дела в стабильное русло, а другая составляла прогнозы на ближайшие год-два, моделировала ситуации и проверяла гипотезы».

McKinsey & Company (консалтинг) <https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/uroki-stoikosti-2020/832624>

Организации должны разделить две противоположные функции — run («беги») и change («меняй»). Структуры run занимаются поддержанием текущего бизнеса — здесь понятно, что делать, кто за что отвечает, очень быстрая обратная связь. Что касается направления change, то его задача — запуск новых проектов, создание инноваций».

«Севергрупп» Андрей Митюков <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/832531>

# Новое лидерство

Проблемы остаются теми же: как построить кооперацию, коммуникацию, контроль и сообщество. Инструменты меняются.

Появился большой доступ к неформальной жизни людей через окно видеочата, но при этом и сложнее стало понимать, что на самом деле происходит. Возрастает потребность в искреннем и регулярном интересе и обсуждении вопросов эффективности, личного состояния.

Концепция work-life balance вернется, но позже. Сейчас выживание.

Для сотрудников отпуск за свой счет - гибель. Не терять сотрудников.

Увольнение специалиста обходится приблизительно в годовую зарплату. А при потере ключевого менеджера потеря может быть равна 2 годам его зарплаты. За счет упущенного проекта, переобучения, недопроизводства продукта.

Сотрудники не хотят идти на жертвы и работать больше если они не видят будущего для вашей организации.

Сотрудник это тоже клиент! Быть с ними честными. Карантин пройдет, а команда и после него нужна.

ВРЕМЯ КРИЗИСА  
- ЛУЧШЕЕ ВРЕМЯ  
ДЛЯ ВНЕДРЕНИЯ  
ОРГАНИЗАЦИОН  
НЫХ  
ИЗМЕНЕНИЙ.

# «Раны» команды

1. Опасение прямого взаимодействия: сокращение внешних и внутренних шеринговых/кооперационных практик (при снижении доходов) и контактов.
2. Цифровой разрыв: внутри команды, среди благополучателей.
3. Финансовая неопределенность: уменьшение средств на административные расходы, заработную плату, увольнение сотрудников.
4. Повышение опасности работы и необходимость соблюдать меры безопасности.
5. Вынужденная корректировка курса: неопределённость с проектами сотрудников, новые проекты в ответ на ситуацию. Ограничения на передвижение и закрытие границ: необходимость перестройки команды на выработку локальных решений.

*а также*

Новые проблемы: слабая технологическая инфраструктура и владение digital-инструментами, отсутствие навыков (сбор он-лайн пожертвований, проведения вебинаров), проблемы кибербезопасности и защита данных, доступ к данным

# Исправить, что не работало и добавить нового

- **Защитить:** соблюдение мер безопасности, СИЗ, тестирование...
- **Обеспечить** digital инструментами и обучить их использованию
- **Добавить гибкости:** альтернативы форматов работы, адаптивность в работе с благополучателями



- Информировать
- Создавать правила
- Давать и брать обратную связь

- **Вернуть чувство профессиональной защищённости:** сохранение компетенций, стратегическое планирование...
- **Дать новые возможности для профессионального роста:** цифровая гражданская активность, data-анализ...
- **Оказать профессиональную помощь:** супервизия, интервизия, консультации психологов
- **Внедрить инструменты поддержки качества:** стандарты, чек-листы, дедлайнеры, рискоментры...

**ТРИ СОСТАВЛЯЮЩИЕ  
УСТОЙЧИВОСТИ**

The image features a central white hexagon on a light blue background. The hexagon contains the text 'Цифровизация, как потребность и НКО-невроз'. Surrounding the hexagon are various 3D geometric shapes made of red and yellow bars, including a complex structure on the left and a vertical structure on the right.

**Цифровизация,  
как потребность и  
НКО-невроз**

# Открытие от гуру

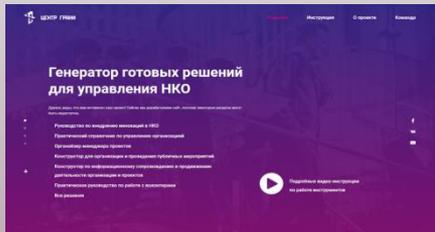
-  Цифровые платформы вместо посредников.
-  Преобразование рынка труда: сокращение расходов за счет автоматизации.
-  Цифровая экономика для потребителя (новые услуги и товары).
-  Рост узкоспециализированных игроков.
-  Цифровизация гос. услуг и сокращение возможности выбора для человека.
-  Новый социальные связи.
-  Формирование больших массивов данных.

По материалам: «Цифровая Россия. Новая реальность».  
McKinsey.  
«Конкуренция в цифровую эпоху». Всемирный банк.

## Цифровизация в НКО: вся экосистема

- Чат-боты для ответов на вопросы.
- Специальные приложения, гаджеты.
- Интерактивные карты.
- Платформы для онлайн курсов.
- Цифровизация архива.

- Фандрайзинговые платформы и плагины для сбора пожертвований
- Он-лайн инструменты обратной связи.
- Сервисы для визуализации данных.
- Сервис управления организацией, проектами и людьми.
- Платформы для видеоконференций.
- CRM- система управления взаимоотношениями с ЦГ.
- Работа в приложениях для визуализации процессов.
- Системы хранения информации.



Продукты

Процессы

## ВСЕРОССИЙСКАЯ ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ ШКОЛА «ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОГО СЕКТОРА». ФОРУМ ДОНОРОВ, ИВМ, НИУ ВШЭ, ТЕПЛИЦА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ. (2019)

«Веб-трекинг/поведенческий анализатор». Фонд «Нужна помощь».

«DBetter — выявление слепоглухих на основе машинного обучения». Фонд «Соединение».

«Правовой иммунитет». Фонд «Подсолнух». Чат-бот составление типовых заявлений на получение помощи.

«Family\_ledger — децентрализованная система хранения информации. «Дорога к дому».

Комплексное решение для работы зоозащитной организации. АНО «Мы и город». Реакция на случаи жесткого обращения с животными.

«Автоматизация социального проектирования». АНО «Эволюция и Филантропия». Предсказание социального эффекта на основе анализа больших массивов данных.

«Система информационной поддержки участников». Благотворительная ярмарка «Душевный Bazar». Чат-бот.

<https://philanthropy.ru/novosti-organizatsii/2019/07/17/7828>

«Агрегатор событий с сайтов НКО». Центр развития НКО.

«Информационная система для учета социально исключенных людей Москвы». Фонд «Самю Сосьяль Москва».

## ЧТО ДАЕТ ЦИФРОВИЗАЦИЯ НКО

- Прозрачность процессов (система управления взаимоотношениями с ЦГ, сервисы для управления проектами и персональными задачами).
- Увеличение скорости.
- Удобство взаимодействия.
- База для формирования и анализ массивов данных.

## Новые модели работы НКО, обусловленные цифровизацией

- Новые подходы к разработке услуг НКО (дизайн-мышление).
- Тестирование и быстрый запуск и постепенное совершенствование услуг.
- Участие благополучателей.
- Опора на данные.

# Высокая «стоимость» цифровизации (барьеры)

## Уровни цифровизации

Первичный — наличие, качество и доступность инфраструктуры.

Вторичный — интенсивность и навыки использования существующей инфраструктуры, наличие «цифровых компетенций».

### Внутренние:

- отсутствие поддержки команды (по разным основаниям),
- отсутствие цифровых компетенций,
- стресс и увеличение нагрузки на сотрудников (хотя бы на первом этапе)
- Быстрая смена технологий, их устаревание.
- Киберугрозы.

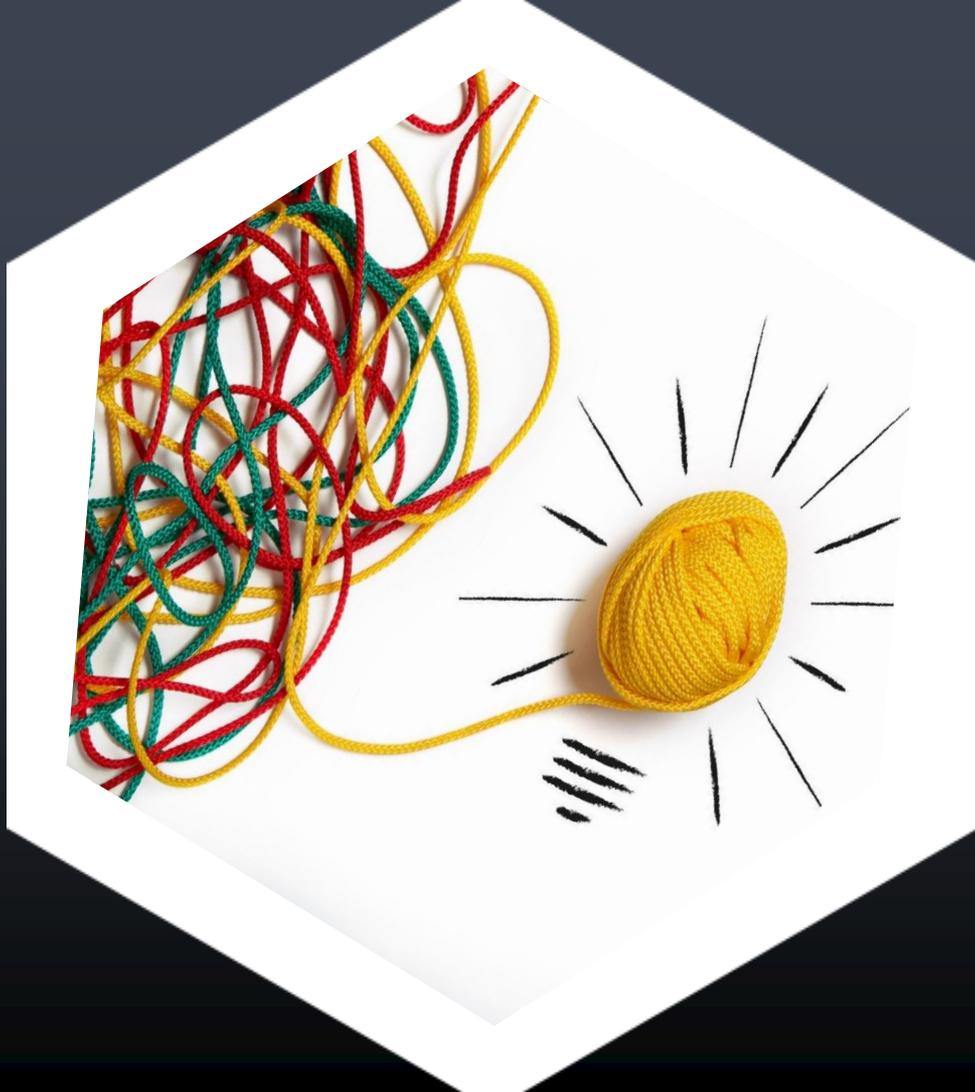
### Внешние:

- неготовность благополучателей и партнёров
- отсутствие инфраструктуры.

## Цифровые компетенции в России

	В среднем по миру	Зап. Европа	Вост. Европа	Россия
Доступ в интернет, % населения	53%	90%	74%	74%
Использование социальных медиа, % населения	42%	54%	45%	47%
Мобильные телефоны (подключения), % населения	112%	119%	157%	176%
Использование мобильных соц. медиа, % населения	39%	44%	37%	39%
Мобильный интернет (подключения), % населения	63%	98%	92%	98%

Цифровизация в малых и средних городах России. ВШЭ.



**Открытка от «гуру»:  
«рецепты по  
управлению рисками»  
(с нашим переводом)**

# «Антирисковые» рецепты



## Оцените готовность организации к кризису

Организации должны пересмотреть свою готовность к кризису, пересмотреть управление и оптимизировать процессы принятия решений и коммуникации.



## Назначьте ответственных

В организации должен функционировать оперативный штаб – сотрудники, которые понимают про текущее и перспективное состояние организации



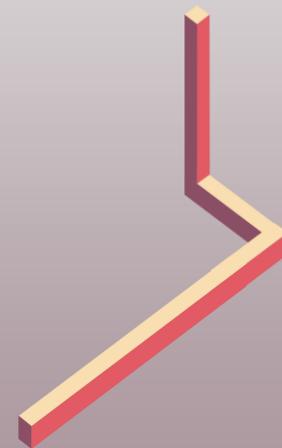
## «Держите руку на пульсе», меняйте планы для текущей ситуации

Текущая ситуация ведет к значительному увеличению совокупного уровня рисков. Нужно спросить себя: в какой степени рискованные модели отражают текущие и, возможно, будущие условия?

# «Антирисковые рецепты»

**Постоянно следите за происходящим, оценивайте уязвимости организации**

Используйте **риск-метрики** для оценки разнообразных видов риска: финансовые или нефинансовые, киберриски. Рабочий план больше не пригоден — его нужно протестировать на соответствие реалиям. Точные прогнозы сделать невозможно, поэтому важно рассчитать несколько сценариев (базовый, негативный и позитивный), а затем понять, что будет происходить с организацией. План работы лучше составлять на короткие периоды — 3, 6 и 18 месяцев, и в зависимости от ситуации корректировать его. Особое внимание нужно уделить наличию необходимых средств и возможным кассовым разрывам. Организация должна по максимуму аккумулировать деньги, получить, если возможно, отсрочку по платежам, собрать дебиторскую задолженность. Составляя планы на несколько месяцев вперед, следует отдельно предусмотреть и самый экстремальный сценарий, когда для НКО все обернется наихудшим образом.



# Антирисковые рецепты



## Учитесь и учите на ошибках.

При принятии решений нам проще опираться на уже накопленный опыт прохождения предыдущих кризисов, хотя каждый кризис уникален. Для целей моделирования можно ориентироваться на экономические кризисы 2008 и 2014 гг., или на политические «кризисы» для НКО, например, закон об иностранных агентах.



## Ищите уязвимые точки в организации.

Ориентируйтесь на характер воздействия, его последствия, а не на конкретные сценарии. Почти невозможно предсказать точно, будет ли разворачиваться тот или иной сценарий и когда это произойдет. Особенно сложен поиск эффективного баланса между тем, что говорят модели, и наблюдениями, опытом и здравым смыслом. Намного эффективнее сосредоточиться на потенциальных воздействиях и последствиях и на том, как их смягчить.



## Следите за надзорными органами.

Позиция контролеров также играет ключевую роль в развитии процессов управления рисками. В отношении НКО такими «регуляторами» являются Минюст России, Минэк России, Минтруд России (в части поставщиков социальных услуг), а также региональные органы власти, предоставляющие государственную поддержку НКО.



## Добивайтесь ясности.

Будьте реалистичны в отношении соблюдения сроков, в том числе отчетности. В отсутствии ясности или однозначного понимания позиции регулирующих и налоговых органов активно взаимодействуйте с ними. Получайте необходимые разъяснения до принятия решений по ключевым вопросам, чтобы не допустить негативных последствий ваших решений, а также возможного возникновения правовых и регуляторных рисков — как на этом этапе, так и в будущем.



# КАК УЖЕ СЕЙЧАС МИНИМИЗИРОВАТЬ РИСКИ

## Риск человеческих ошибок и недобросовестного поведения

- Определите, какие функции можно полностью перевести на в дистанционный формат, какие частично, а какие сотрудники останутся работать в офисе.
- Используйте готовые решения: чек-листы, рискометры, бюджеты [generator.grany-center.org](http://generator.grany-center.org)
- Используйте CRM-системы
- Контролируйте сотрудников исходя из конечного результата и контрольных точек (которых чем больше, тем лучше)

## Риск демотивации

- Проработайте стратегию перевода в дистанционный формат в четырех направлениях: операционное управление, развитие персонала, культура и охрана труда, технологии и информационная безопасность.
- Помогите своей команде пережить это непростое время, помните: это настоящий стресс и бороться нужно, прежде всего, с ним.

## Кибер-риски

- Обеспечьте безопасность данных в облаке. Проверяйте настройки доступов к своим внешним дискам.
- Пользуйтесь проверенными сервисами для онлайн-сессий, следите за безопасностью ваших мероприятий
- Обеспечьте резервное копирование информации в облаке
- Обеспечьте безопасность персональных компьютеров сотрудников организации

# КАК УЖЕ СЕЙЧАС МИНИМИЗИРОВАТЬ РИСКИ

## Риск потери лояльности аудитории

- Развивайте digital-каналы общения с аудиторией, экспериментируйте с новыми форматами и инструментами, в том числе в соцсетях.
- Разрабатывайте кампании в области социального маркетинга — это возможность оказать реальную поддержку тем, кто в ней нуждается, повысить лояльность и привлечь новую аудиторию.
- Создавайте новые возможности обмениваться эмоциями для команды, партнеров и благополучателей это особенно актуально в период, когда традиционные способы приветствия теряют свою актуальность.
- Организуйте новые форматы массовых мероприятий или разрабатывайте механики, которые помогут качественно встроиться в новый формат значимых событий, в том числе возможных для проведения в условиях ограничений — спортивные, летние веранды, иные форматы.

## Риск неисполнения обязательств и потери финансирования

- Новые возможности. Оцените линейку своих продуктов не только на предмет востребованности здесь и сейчас, но и на будущее, когда ваша целевая группа начнёт возвращаться к «мирной жизни».
- Используйте потенциал новых партнерств, выстроенные «производственные» цепочки за пределы организации — ресурс для привлечения финансирования

## Пандемические риски

- Обеспечьте безопасность сотрудников, это первостепенная задача руководителя, и здесь важен системный подход. Отслеживайте оперативную правовую и медицинскую информацию, распространяйте ее среди сотрудников, обновляйте санитарно-гигиенические правила по обработке помещений.
- Несмотря на ослабление ограничений, делайте ставку на безопасность и в коммуникациях, и в работе с аудиторией: ближайшие месяцы работа «на вынос» и бесконтактно все еще будет актуальной.

# Антихрупкость ( Нассим Николас Талеб)

Антихрупкость, способность становиться лучше благодаря трудностям, необходима организациям для выживания. Чтобы развить в организации антихрупкость, нужно попадать в ситуации не критического риска. Сначала обезопасьте организацию насколько возможно и после этого, но обязательно, пускайтесь в новое.

- **Стратегия штанги.**
  - Избегайте среднего пути. Большую часть сил и средств вкладывайте в стабильность, чтобы защититься от краха, а небольшой процент используйте для смелых инноваций в надежде на крупную победу.
- **Теории не так важны как практические навыки**
  - Эксперименты, навыки, прототипы; доступ к практике; действуйте, а потом исправляйте ошибки.
- **Via Negativa**
  - С точки зрения эффективности, “меньше — значит больше”. Откажитесь от чрезмерного.

«Хотя всего предугадать  
нельзя, но кто сказал, что  
мы не сможем извлечь  
выгоду из  
неопределенности?»

Н.Тaleb

Все говорят, что нужно прокачать  
слабые стороны – свои и  
организации, но мы мало думаем  
над тем, что именно **наши сильные  
стороны** дают наибольший вклад в  
новую успешность. В чем именно  
мы стали сильнее?

ЕЩЕ ОДИН РАКУРС НА  
БЛИЖАЙШИЙ ГОД

# ПОДУМАЕМ

« Точки роста в организации. Как использовать новые роли и умения, проявившиеся в коронакризис».

- Узнали ли мы в команде друг друга с новой стороны? Что именно? Как это использовать?
- Какие системы нашей организации оказались фактически мало уязвимыми, как и почему? Как усилить этим организацию?
- Какая работа, которую мы вели, оказалась удачной/узнаваемой/ успешной? В чем? Как можно это продлить?



# РАЗНЫЕ ГРАНИ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА

- Новые тематические специалисты НКО.
- Новая стойкость организаций: знают как именно быть гибкими и устойчивыми одновременно. Управление, технологии, подстройка под актуальное.
- Возможности «профессиональной карьеры» в НКО. Поколенческий переход лидеров.
- Профессиональные роли и результаты в социальной сфере.
- «Компетентные» участники в формах гражданского участия во взаимодействия в принятии решений.
- «Экосистема» для качества жизни профессионалов: клубы, «гражданские развлечения», «третье место».
- «Хорошие» рабочие места.

# Запрос на тематических профессионалов

Фактически в секторе 2 когорты тематических профессионалов НКО: бухгалтер НКО, юрист НКО. +частично IT специалисты для НКО

## Нужны:

- НКО-инвенторы,
- НКО-консультанты, специалисты по управленческой диагностике
- мастера стартсессий, модераторы коалиций, ассоциаций, сообществ, субконтрактинга
- тренеры по обучению взрослых и онлайн-обучению
- специалисты по управленческому учету (нужны финансовые модели организаций)
- специалисты по управлению воздействием (а не только SMM)
- аналитики, в т.ч. открытых данных
- управленцы разных тематик, включая антикризисных, управления исполнением, управления проектами
- специалисты по негосударственным и государственным системам финансирования НКО
- по управлению качеством и вкладом в устойчивость.
- и т.п.

# ЧТО БЕСПОКОИТ В ОТСУТСТВИИ НОВОГО ТЕМАТИЧЕСКОГО СПЕЦИАЛИСТА

- Привычка руководителей организаций не выходить за рамки своего совершенства (мы сами знаем лучше).
- Не хватает близкого/доступного *своего* профессионала (он делает быстро, устойчиво хорошо и не «на коленке» – и на основе СПЕЦИАЛЬНЫХ знаний и навыков )
- Если «модная» форма и крепкий профессионал – то НКО-содержание «сбоку-припеку»

# НА ПРИМЕРЕ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО СОБЫТИЯМ. МЫ УЖЕ НАХВАТАЛИ ОШИБОК, ТОЛЬКО МЫ ИХ НЕ ОТНОСИМ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ УПРАВЛЕНИЮ СОБЫТИЯМИ

- **Финансовые ошибки** и плохо спланированный бюджет
- **Проблемы с коммуникацией** – когда не получается донести видение события до всех заинтересованных лиц, когда не удается вовлечь в процесс общения всех участников мероприятия.
- **Тайм-менеджмент**. Многие не укладываются в сроки, выбиваются из графика и все делают в последний момент. Наши спикеры говорят слишком долго. Блоки наших событий заканчиваются невовремя.
- **Контент**. Иногда это невыносимо скучно.
- **Недо-дизайн**. Согласие на априори немодную/неинтересную форму (как действий, так и материалов).



# ЗАПРОС НА ПРОФЕССИОНАЛОВ

- Их приверженность организации и проявляется в том, чтобы сделать эффективнее, результативнее и устойчивее полезность организации специальными методами деятельности.
- Понимать особые ресурсы и потенциал НКО – деятельности и при этом стать частью тематического профсообщества. Быстро и профессионально общаться с подрядчиками, экспертами, профессиональными площадками и др.
- Быстро решать управленческие задачи, опираясь на современное знание и модели решений, привлекая специалистов в разных предметах управления НКО

# ЗАПРОС НА ПОКОЛЕНИЕ

- Стареющие харизматики-лидеры, заменяются в лучшем случае проектными менеджерами
- Актуализация: ценности, репутация, репрезентация - Идут новые профессиональные
- Возможность создавать гибкие межрегиональные команды – Идут понимающие в кооперации и способные быстро на ее основе создавать «продукты» повышенной полезности -
- Продуктивность. Покажите что-то конкретное, что современно, точно по мысли и может быть воспроизведено (без разорения) - Видимая палитра новых продуктов, форматов и практики НКО.
- Профессиональный рост и карьера - Для этого нужны «горизонталы», и гибкие команды

# ЭКОСИСТЕМА: СРЕДА ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ



Профессиональные клубы,



Поддержка start up и «медленных» практик



«Третье место»



Образ, имидж, репутация

# ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА – «ХОРОШИЕ» РАБОЧИЕ МЕСТА

- Так ли уж невозможно преодолеть низкую зарплату, минимум поощрений, непредсказуемый график и отсутствие перспектив?
- Можно ли применить принципы бережливости?
- Разнообразие форматов работы, функций, способов коммуникации, вариантов «нормы» сотрудников – этим стоит пользоваться.
- Разумность и мелкие улучшения – это плюс.
- Мы это умеем - масштабировать, адаптировать и непрерывно улучшать.
- Начнем со стабилизации. Повышать ожидания, обучать людей смежным навыкам и давать им больше свободы в принятии решений — все это хорошо, но труднореализуемо, пока вы не разберетесь с рабочими процессами, нагрузкой, неприходом к вам нужных специалистов и непрерывными разговорами о проблемах. .

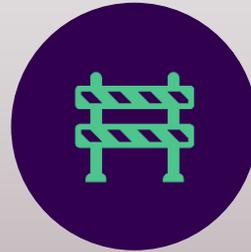
# Осваиваем по-взрослому: взаимодействие органов власти (МСУ) и населения (с участием СОНКО) как форматы со-управления (фрагменты): знание правил + не самые затратные практики



# НКО И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ОРГАНАМИ ВЛАСТИ



**ГРАМОТНОСТЬ И  
КОМПЕТЕНЦИИ**  
РЕАЛЬНАЯ  
ГОТОВНОСТЬ К  
ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ



**ОПРЕДЕЛЕННОСТЬ И  
ВЫБОР.**  
РАЗНЫЕ РОЛИ ДАЖЕ  
ПО ПОВОДУ ОДНОГО  
ПРОЦЕССА



**СОВРЕМЕННАЯ И  
АКТУАЛЬНАЯ**  
**«ПОВЕСТКА ДНЯ»**  
НОВАЯ РОЛЬ НКО  
В СОЦИАЛЬНОЙ  
СФЕРЕ.

## Входов в взаимодействие много: «Временные взаимодействия ОИВ (МСУ) , учреждений с НКО

- Общественные советы (при ведомствах и программах)
- Рабочие группы и общественно-административные советы в государственных проектах
- Публичные отчеты – обсуждение, реакция
- Независимая экспертиза проектов АР
- Антикоррупционная экспертиза проектов НПА
- Оценка регулирующего воздействия проектов НПА
- Консультации по стандартам наиболее проблемных услуг
- Независимая оценка деятельности учреждений
- Публичные слушания (бюджет, 131 ФЗ, 184 ФЗ, отраслевые, в оценке экономических последствий по методическим рекомендациям МЭР)
- Мониторинг безбарьерной среды
- Наблюдательные и управляющие советы при разных учреждениях
- Согласование политик в отдельных сферах с ассоциациями и СРО
- Открытые «правительство», «регион», бюджет и т.п.
- Социальный заказ и развитие социального предпринимательства...

**Разные форматы негосударственного исполнения услуг, общественного контроля и со-управления**

## Входов в взаимодействие много:

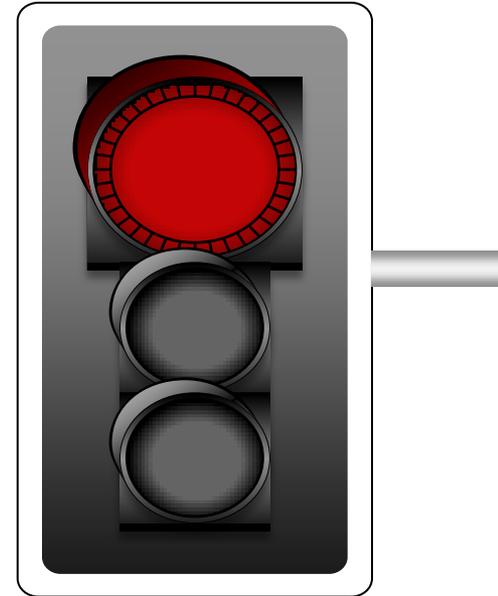
### «Временные взаимодействия ОИВ (МСУ), учреждений с НКО

- Общественные советы (при ведомствах и программах)
- Рабочие группы и общественно-административные советы в государственных проектах
- Публичные отчеты – обсуждение, реакция
- Независимая экспертиза проектов АР
- Антикоррупционная экспертиза проектов НПА
- Оценка регулирующего воздействия проектов НПА
- Консультации по стандартам наиболее проблемных услуг
- Независимая оценка деятельности учреждений
- Публичные слушания (бюджет, 131 ФЗ, 184 ФЗ, отраслевые, в оценке экономических последствий по методическим рекомендациям МЭР)
- Мониторинг безбарьерной среды
- Наблюдательные и управляющие советы при разных учреждениях
- Согласование политик в отдельных сферах с ассоциациями и СРО
- Открытые «правительство», «регион», бюджет и т.п.
- Социальный заказ и развитие социального предпринимательства...

**Разные форматы негосударственного исполнения услуг, общественного контроля и со-управления**

## Каких компетенций не хватает НКО и инициативным группам для настройки эффективного взаимодействия

- Знание федеральных, региональных и муниципальных трендов в изменении деятельности органов власти
- Разработка и исполнение **реалистичной стратегии** взаимодействия с органами власти для продвижения интересов организации, защиты общественного интереса
- Диалог на языке аргументов, а не только позиций. Готовность предъявить исполняемые рекомендации
- Многообразие усилий для формирования благоприятного имиджа и репутации организации и продвижения себя в качестве партнера для властью (с экспертами для власти все еще сложнее)
- Проведение мероприятий для и с участием чиновников, грамотное включение их в диалог (с учетом их спикерских возможностей, компетенций, реальных полномочий и временных ресурсов)
- Ведение общественной жизни в широком смысле: презентация и продвижение интересов организаций через участие на иных публичных площадках и личное знакомство с чиновниками



Участие НКО в  
социальной сфере:  
меняем «повестку дня»



## ОБЩИЕ ПРОБЛЕМЫ

- ▶ Ожидания НКО и органов власти не реализуются в должной мере.
- ▶ Не только благополучатели, но и НКО и их сотрудники не чувствуют себя социально защищенными (а в некоторых случаях и недостаточно востребованными).
- ▶ Внезапность, недостаточная самоорганизация и антикризисная, экономическая и социально-управленческая «неграмотность» отдельных НКО (и представляемых ими групп населения)

## Давление и на НКО, и на социальную сферу будет усиливаться в связи с новыми вызовами

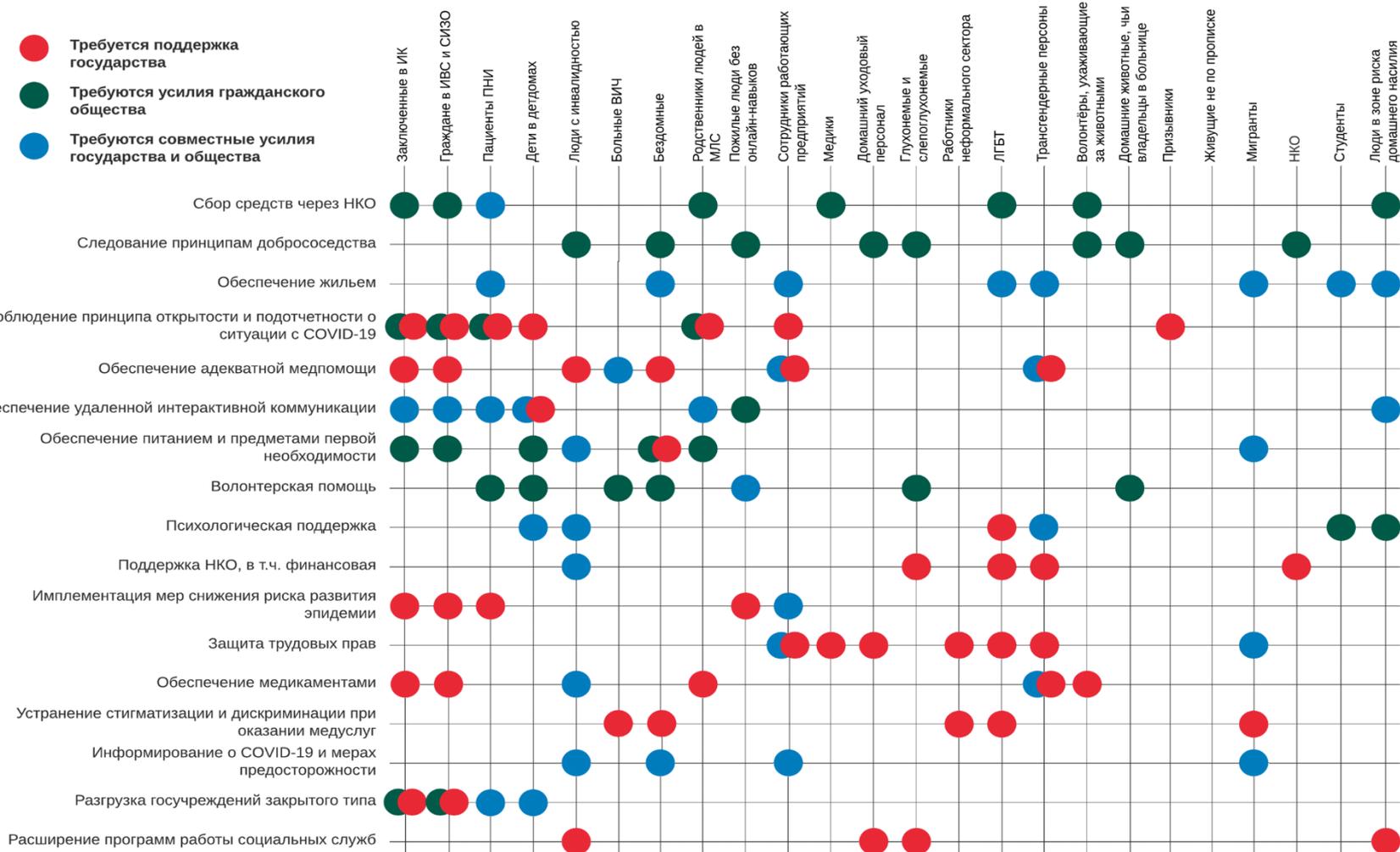
- ▶ Уменьшение экономической базы для работы НКО
- ▶ Рост бедности населения (разных целевых групп НКО) за счет потери работы и снижения доходов.
- ▶ Увеличение конкуренции за ресурсы (и общ.внимание)
- ▶ Новые жизненные ситуации, продиктованные самоизоляцией.
- ▶ Новые жизненные ситуации вызванные сложными экономическими процессами.



Возможность/ Необходимость **«ПЕРЕФОРМАТИРОВАТЬ»** или **«ПОДСТРОИТЬ»** существующую модель деятельности НКО, хотя бы, работающих в социальной сфере для того, чтобы она смогла эффективно отвечать на новые вызовы  
Необходимо **«ПЕРЕСБОРКА»** систем поддержки НКО

# ОГФ: уязвимые группы в коронакризис

- Требуется поддержка государства
- Требуется усилия гражданского общества
- Требуется совместные усилия государства и общества



## Семья и иждивенческая нагрузка

Соотношение работающих и неработающих членов семьи для бедных, в том числе и для хронических бедных, равно 1:1, в то время как для небедных россиян оно составляет 2:1. Критичным при этом является уровень иждивенческой нагрузки, когда на троих иждивенцев приходится один работающий

## Гендерный баланс и бедность

- Несмотря на более низкий, нежели у мужчин, уровень среднедушевых доходов, **женщины, при этом, успешнее адаптируются к неблагоприятным экономическим условиям**, лучше находят возможности избегания реальных лишений, которые объективно снижают уровень жизни, и характеризуются **более рациональной структурой трат**

## Семья и бедность

- Застойная бедность / бедность « по наследству». Очень опасным является то, что минимум 4% населения России, т.е. около 6 млн. человек, образуют группу глубокой и застойной бедности, которая принципиально отличается от других видов бедности.
- Доля бедных среди разведенных и живущих в гражданском браке **вдвое выше**, чем для остальных россиян.

# Выпадающие из внимания группы – иногда ключевые ?

Обеспечить рост  
рождаемости  
и воспроизводства  
населения



пример



Обеспечить рост  
производительности  
труда и создание 25 млн  
рабочих мест



**На нынешнее молодое поколение возлагаются повышенные ожидания**

## Примеры забытых

- Одинокие, запертые в квартирах, с формальными родственниками
- Семья в шок – ситуации
- Семьи с риском впадения в бедность – доходы неустойчивы
- Особые жизненные ситуации (пожар, тюрьма, потоп...)
- Этапы жизненного цикла - 55+, 18- и т.п.

- Те, кто может выбраться из бедности
- Те, кто может не впасть в бедность
- Те, помощь которым имеет мультифункциональное влияние на нескольких людей, семью, сообщество
- Те, кому нужна помощь только здесь и сейчас (с фактором времени)
- ...

# Примеры забытых

- Те, кто может выбраться из бедности
- Те, кто может не впасть в бедность
- Те, помощь которым имеет мультифункциональное влияние на нескольких людей, семью, сообщество
- Те, кому нужна помощь только здесь и сейчас (с фактором времени)
- ...

- Одинокие, запертые в квартирах, с формальными родственниками
- Семья в шок – ситуации
- Семьи с риском впадения в бедность – доходы неустойчивы
- Особые жизненные ситуации (пожар, тюрьма, потоп...)
- Этапы жизненного цикла - 55+, 18- и т.п.

# Темы - мейнстрим

Назначить  
пособие

Дать / собрать  
деньги

Бесплатно  
социальный  
сервис

Заставить  
(работодателя,  
соседей,  
сообщество и т.п.)

# Темы - мейнстрим



Назначить пособие



Дать / собрать деньги



Бесплатно социальный сервис



Заставить (работодателя, соседей, сообщество и т.п.)

Коррекция «Повестки дня»

# ИННОВАЦИОННАЯ РОЛЬ НКО В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

# Необходимо сформировать консенсус о понимании необходимого вклада НКО в устойчивость и изменения в соцсфере региона

Роли НКО уже в нынешней социальной сфере и экономике изменились



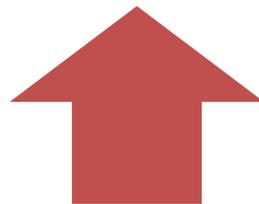
Запрос, исходя из желаемой модели изменений экономики и социальной сферы, в т.ч. на взаимодействие с НКО, растет



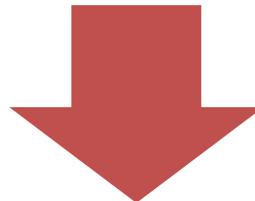
Понимание необходимого вклада НКО в устойчивость и изменения

## СОНКО в регионе :

- Привлекают в социальную сферу средства иных бюджетов и негосударственные средства не менее в среднем 80-110 млн за два года
- Предоставляют гражданам, семьям и сообществам услуги и сопровождение нужные, редкие и дефицитные
- Имеют подтвержденное качество деятельности



Система поддержки деятельности СОНКО - со «старыми» функциями



Нет единых универсальных правил и приоритетов для ведомственной системы

**Что могут делать СОНКО для решения социальных задач**  
(Комплекс мер, Дорожная карта, действия интересах- женщин, 10-летие детства и т.п.)

Переход от деятельности в социальной сфере – к производству социальных услуг

Закрепление гарантий качества услуг, деятельности: ведомственные и инициативные порядки, стандарты, регламенты услуг НКО

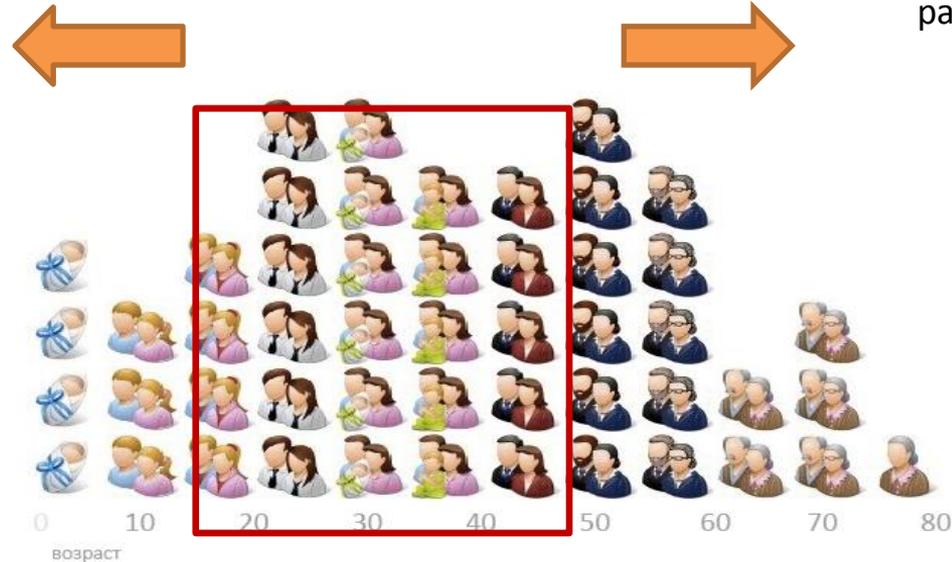
Рост платных и возмездных услуг СО НКО в сочетании с ростом благотворительных услуг и обслуживания (дефицитные, недоступные, редкие услуги)

Деятельность по изменению социального самочувствия благополучателей: ответственность, продуктивность, самостоятельность (почти «социальный контракт»)

Привлечение благотворительности и добровольчества на устойчивое производство благ в социальной сфере

## Пример вызовов

Обеспечить рост  
рождаемости  
и воспроизводства  
населения



Обеспечить рост  
производительности  
труда и создание 25 млн  
рабочих мест

**На нынешнее молодое поколение возлагаются повышенные ожидания.  
Новые услуги. Семейная солидарность и кооперация**

# Помогая здесь и сейчас , удерживаем фокус на выделение факторов, создающих препятствия и формирование мер по их преодолению



Удовлетворение потребностей

Ценность:

- Здоровье и раннее выявление проблем ....

Ценность:

- Образование
- Развитие талантов/способностей
- Социализация
- ....

Ценность:

- Работа
- Новые навыки (образование)
- социальная жизнь
- забота о семье
- Поддержка ЗОЖ ...

Ценность:

- Свободный выбор выхода на пенсию или продолжение работы
- социальная жизнь, самодостаточность
- Поддержка здоровья: профилактика и раннее выявление заболеваний

Требуется поддержка и помощь

Проблемы/жизненные ситуации :

- Отказ от ребенка
- Позднее выявление
- Неправильное поведение родителей («антипрививочники»)

Проблемы/жизненные ситуации :

- Шок ситуация в семье
- Кризисная семья
- Без семьи
- Не со
- Приобретение зависимости

Проблемы/жизненные ситуации :

- Потеря работы
- Потеря трудоспособности
- Рождение ребенка

Проблемы/жизненные ситуации:

- Одиночество
- Инвалидность
- ...

# Необходима смена «угла зрения»



# Использование сильных сторон СОНКО – опора на практику НКО – лидеров и устойчивых производителей социальных сервисов: надведомственный характер, интеграция, сегментация (разным людям в разных ситуациях нужен разный способ оказания услуг)

Работа со своими группами как фактически **клиентский менеджер** (под конкретный случай и поперек ведомственных разделов). Активная работа по «принуждению» к координации деятельности всех отраслей, государственных, бизнес - и некоммерческих организаций

Простые и удобные каналы для целевых групп – возможность создать связь живой системы с автоматизированной

«Достаточно сказать один раз» – распределение информации по сети собственных контактов

Уникальный доступ к закрытым группам (Бывших заключенных; Бездомных; Людей с зависимостями и т.п.)

**Подбор правильного метода оказания услуг в социальной сфере под потребности сегмента улучшает удовлетворенность и экономит ресурсы**

## Выявление, описание и распространение успешной практики, лучших подходов и технологий, доказательных решений и результатов пилотов.

Против бедности и для развития человеческого потенциала

- снижение барьеров в доступе к услугам и защите
- поддержка экономической кооперации
- монетизация талантов
- услуги для сохранения рабочего места и семьи

Успешная практика – основа для тиражирования

- База лучшей практики соц. обслуживания и соц. сопровождения
- Стажировки
- Франчайзинг (элементы) – в территориях «без НКО» и альтернативных производителей
- Учреждения – ресурсные центры поддержки специалистов

Бенчмаркинг

- Выявление лидеров «отрасли» и технологий повышенной производительности труда (в разных темах)
- Опора на реальную статистику, проверенные данные и решения.

Общественное и отраслевое признание лучших практик «инновационных» и бюджетных услуг

Выявление носителей изменений, приоритетов в подходах, продвижение вклада в самостоятельность и разнообразие. Отдавать должное, что не равно наградить по статусу.

# Профессиональное участие СОНКО в реорганизации и реструктуризации учреждений социальной сферы, в развитии инноваций

Цель

Достигать лучших результатов социального развития и улучшать качество, ассортимент и доступность услуг в социальной сфере  
Выбор направлений и приоритетов, имеющих многофункциональное влияние на жизнь граждан

Опережающие инвестиции и инновационные технологии социальной деятельности **с участием гибких и профессиональных НКО** снижают будущие расходы и создают новые возможности

Приоритеты

Снижение зависимости от соц. поддержки

Плодотворная социальная жизнь и приобретение новых навыков

Поддержка здорового образа жизни

Эффективные домохозяйства и группы взаимной помощи

Улучшение взаимоотношений с государством

Направления (примеры)

Стационар - замещение

Раннее вмешательство

Разделение финансовых потоков - от учреждения иным поставщикам

64

Комплексная помощь

Профилактика

И т.д.

# Возможности для НКО

Две роли НКО (на примере участия в реформировании чего-то)

## Дизайнеры

Имеют амбиции для участия в изменении правил, для настройки системы управления.

## Просветители

Нацелены на помощь конкретному человеку, защиту прав определенных целевых аудиторий (инструментальное направление)

## Действия

Привлечение общественного внимания

Выступают модернизатором «снизу»

Проведение серии целевых гражданских дискуссий и общественных обсуждений

Разработка меню «гражданских действий», которое позволит самоорганизовываться любой группе граждан для реализации реформы на разных уровнях

Перевод языка реформы с технического на язык гражданской политики.

Информирование и обучение потребителей из своих целевых аудиторий

Создание материалов о гражданской повестке дня реформы, позволяющих использовать их для разъяснительной и просветительской деятельности

Разработка алгоритмов действий с использованием знаний административных и бюджетных процессов, для решения проблем конкретных людей

Могут быть исполнителями каких-то услуг, в том числе в аутсорсинге.

# СВЯЗАННОСТЬ. Можно ли забыть о жизни « в долгую» В СЛОЖНЫЕ ВРЕМЕНА

- Цели устойчивого развития , ЦУР, официально приняты Организацией Объединенных Наций и ее государствами-членами в 2015 году.
- *«Устойчивый мир - это мир, в котором люди могут избежать бедности и получать достойную работу, не нанося вреда основным экосистемам и ресурсам Земли; где люди могут оставаться здоровыми и получать необходимую им еду и воду; где каждый может получить доступ к чистой энергии, которая не способствует изменению климата; где всем предоставляются равные права и равные возможности».*
- **Инновационность НКО – это возможность адаптировать свою деятельность не только к текущим условиям, но и приверженность будущему (устойчивому миру).**
- **«НЕ ЛЮБОЙ ЦЕНОЙ».**



**НЕОБХОДИМО В КРАТЧАЙШИЕ СРОКИ ЗАПУСТИТЬ «ПРОВАЛИВШИЙСЯ» СЕГМЕНТ ГОС. И МУНИЦИП. ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ПОДДЕРЖКУ НКО КАК ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ И ОБЪЕДИНЕНИЙ ГРАЖДАН, А ТАКЖЕ СТИМУЛЫ ДЛЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПОТЕНЦИАЛА НКО КАК ОРГАНИЗАЦИЙ «ШАГОВОЙ ДОСТУПНОСТИ» К ЛЮДЯМ**

**ВНЕСЕНИЕ «СЮЖЕТОВ НКО» В СИСТЕМУ ОБЩИХ АНТИКРИЗИСНЫХ МЕР**

**ПРИНЯТИЕ АНТИКРИЗИСНЫХ ФОРМАТОВ И УСЛОВИЙ ПОЛУЧЕНИЯ РЕГУЛЯРНЫХ И ВРЕМЕННЫХ МЕР ПОДДЕРЖКИ НКО**

**СНИЖЕНИЕ АДМИНИСТРАТИВНЫХ БАРЬЕРОВ В ПОЛУЧЕНИИ МЕР ПОДДЕРЖКИ НКО (Получение мер поддержки по одному документу и «принцип доверия» , запрос остальных документов по каналу межведомственного взаимодействия . ) Продление мер поддержки по звонку, без посещения ведомства или предоставления каких-либо документов.**

**ВОССТАНОВЛЕНИЕ СИСТЕМЫ ИНФОРМИРОВАНИЯ НКО (порталы, рассылки и т.п.)**

**СНИЖЕНИЕ ОГРАНИЧЕНИЙ НА РАБОТУ НКО С СОБСТВЕННЫМИ ЦЕЛЕВЫМИ ГРУППАМИ (передвижение, средства защиты и т.п.) именно как организаций.**

**УЧЕТ СПЕЦИФИКИ И ПОДДЕРЖКА ОСОБЫХ НКО с особыми рабочими местами (инвалидные, работающих в интернатах, в сопровождаемом проживании, с бездомными и т.п. )**

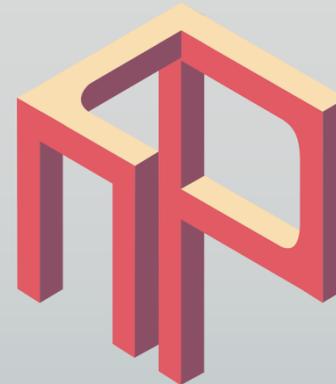
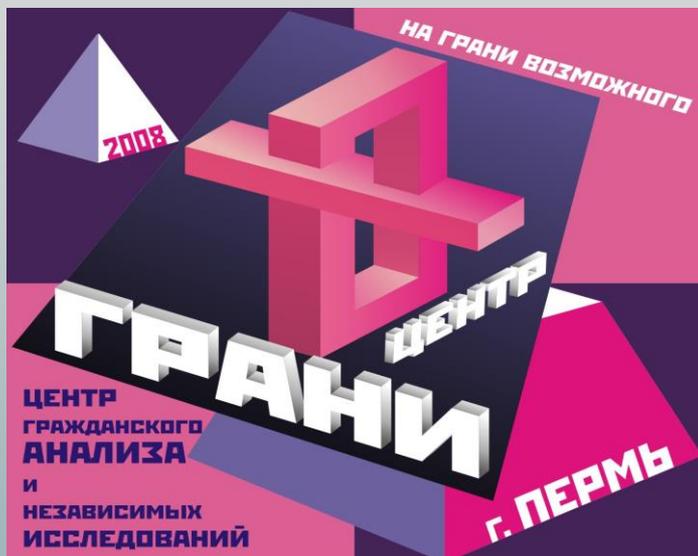
**ЧТО НЕОБХОДИМО:**

Экстренный  
пересмотр текущих  
приоритетов

Определение  
антикризисной  
оболочки  
госполномочий и  
системы поддержки  
НКО

Инфраструктурный  
вклад в  
деятельность НКО

Спасибо за внимание



ПОВЫШАЕМ ПРОДУКТИВНОСТЬ НКО



ЦЕНТР  
ГРАЖДАНСКОГО  
АНАЛИЗА  
И НЕЗАВИСИМЫХ  
ИССЛЕДОВАНИЙ



ФОНД  
ПРЕЗИДЕНТСКИХ  
ГРАНТОВ

<http://grany-center.org/>

E-mail: [info@grany-center.org](mailto:info@grany-center.org)

Тел./факс: (342) 207-09-39, 207-09-90