

«Московские НКО: уроки пандемии и новые возможности»

Отчет
по результатам исследования

Подготовлен Агентством социальной информации
в рамках проекта «ПРОдвижение НКО Москвы»
при поддержке Департамента труда и социальной защиты
населения города Москвы

2021

Содержание

Введение	3
Основные выводы	6
Цифровизация социальных услуг.....	6
Услуги в очном формате	6
Что останется как практика.....	6
Усилия по сохранению кадров	7
Меры поддержки НКО со стороны государства и фондов	7
Реестр поставщиков социальных услуг	7
Партнерства НКО	7
Спрос на экспертную оценку НКО со стороны внешних стейкхолдеров	7
Внешняя медиаподдержка.....	7
Рекомендации городу по поддержке НКО.....	8
1. Социальные услуги НКО: что изменилось.....	10
Цифровизация социальных услуг.....	10
Услуги НКО в очном формате	12
Что останется как практика.....	14
2. Как пандемия отразилась на НКО.....	15
Изменение контекста и потребностей благополучателей.....	15
Усилия по сохранению команд	16
Финансовые трудности и меры поддержки НКО	17
Участники реестра поставщиков социальных услуг	19
Партнерства НКО при оказании социальных услуг	20
Спрос на экспертную оценку НКО со стороны внешних стейкхолдеров	20
Внешняя медиаподдержка.....	21
3. Рекомендации городу по поддержке НКО	23
Приложение. Характеристики НКО, принявших участие в опросе	28

Введение

Исследование проводилось Агентством социальной информации летом 2021 года в ходе проекта «ПРОдвижение НКО Москвы». Основные задачи исследования - выяснить, как повлияли условия пандемии на НКО, оказывающие социальные услуги, и на их благополучателей, выявить успешные практики сотрудничества НКО с государством и другими стейкхолдерами, определить, какая поддержка нужна организациям со стороны города, и собрать рекомендации по совершенствованию мер поддержки НКО.

В ходе исследования организации отвечали на следующие вопросы.

- Как повлиял на организацию и ее благополучателей опыт самоизоляции?
- Что из новых услуг НКО останется как постоянная практика?
- Предпринимались ли специальные усилия для цифровизации услуг НКО и доступности цифровых услуг для благополучателей?
- Как организация адаптировала свои услуги, если их невозможно было предоставить онлайн?
- Как изменилось качество услуг и качество жизни подопечных в период пандемии?
- Повлияли ли новые условия на коммуникацию с благополучателями, в частности на информирование, сбор и анализ обратной связи?
- Сохраняются ли партнерские отношения с бизнесом, медиа, другими НКО, установившиеся во время пандемии?
- Воспользовались ли НКО мерами господдержки во время пандемии?
- Изменились ли условия для НКО, находящихся в реестре поставщиков социальных услуг?
- Является ли участие в реестре фактором устойчивости для НКО-поставщиков?

Вопросы для исследования 2021 года были составлены на основе рекомендаций в адрес НКО и Департамента труда и социальной защиты населения г. Москвы. Рекомендации сформулированы по итогам серии дискуссий, которые Агентство социальной информации провело в 2020 году для НКО, оказывающих социальные услуги в Москве. Подробнее об этих встречах - в публикациях Агентства социальной информации:

[Меньше бюрократии, больше диалога: чего ждут московские НКО от реестра поставщиков социальных услуг \(asi.org.ru\);](#)

[Пандемия для московских НКО: достижения, разочарования и ожидания \(asi.org.ru\);](#)

[Социальные услуги второй волны \(asi.org.ru\).](#)

Рекомендации не публиковались отдельным документом, но были разосланы всем участникам встреч и заинтересованным сторонам.

Для НКО рекомендации таковы.

- Анализировать, обобщать опыт, полученный во время пандемии, для планирования деятельности.
- Уделять больше внимания обратной связи с благополучателями; учитывать их опыт (в том числе опыт жизни в изоляции) в своей работе, коммуникациях, процессе принятия решений; предлагать программы и форматы «равный - равному», что позволит решать

текущие проблемы, поддерживать сообщество и преодолевать потребительское отношение к социальной помощи.

- Быть более открытыми по отношению к коллегам по сектору, делиться данными, опытом, практиками, методиками, онлайн-сервисами, предлагать обучение и поддержку при внедрении технологий.
- Сотрудничать с организациями другого профиля, чтобы совершенствовать услуги для благополучателей.
- Уделять внимание собственным сотрудникам и волонтерам: обучать, поддерживать силы и компетенции, заниматься профилактикой выгорания.
- Предлагать сотрудничество бизнесу и учреждениям культуры, учитывая взаимный интерес и перспективы.

В адрес ДТСЗН сформулированы такие рекомендации.

- Обобщить полученный в пандемию опыт НКО и разрабатывать новые программы поддержки с учетом этого опыта, в том числе принимать во внимание, что московские организации много работают на федеральном уровне и что перестройка форматов требует дополнительных ресурсов.
- Корректировать запланированные в заявках показатели, поскольку в новых условиях даже при успешном переходе на дистанционный формат невозможно достигнуть тех показателей, которые планировались изначально.
- Поддерживать проекты по цифровизации НКО, выделять средства на приобретение ПО, оплату онлайн-сервисов, оборудования, разработку IT-продуктов и обучение в этой сфере, специалистов.
- Поддерживать проекты по сохранению психического здоровья и доступности психологической помощи – для благополучателей НКО, их сотрудников и волонтеров.
- Поддерживать оказание офлайн-услуг для определенных категорий благополучателей чтобы сохранить им качество жизни и не допустить роста социальных проблем.
- Обеспечить возможность тестирования и вакцинации волонтеров и сотрудников, оказывающих социальные услуги очно.
- Реформировать систему стационарных социальных учреждений, разукрупнить их, чтобы уменьшить риски заражения и обеспечить соблюдение прав людей, которые там находятся.
- Поддерживать проекты, направленные на развитие социальных услуг на дому, включая деятельность по подбору и подготовке персонала и волонтеров к работе с разными категориями людей, обеспечение безопасности и налаживание доверительных отношений с благополучателями.
- Возможно, по примеру западных стран предусматривать премии или поощрения для всех, кто занят в сфере ухода, ведет «полевую» работу с уязвимыми группами.
- Город ожидает от НКО профессионализма, а профессиональные НКО, в свою очередь, ожидают, что город понимает, как важно качество услуг НКО и сколько стоят профессиональные услуги.
- Поощрять обмен опытом и практиками не только на уровне города, но и на национальном и международном уровне, понимая, что московские НКО – это огромный ресурс, ценный социальный капитал.

В ходе исследования было важно выяснить, в какой мере эти рекомендации выполняются, какие остаются актуальными, а что уже не имеет прежнего значения. Были проведены глубинные интервью с 15 руководителями НКО, оказывающих социальные услуги населению в Москве. Запланированные интервью с представителями системы социальной защиты не состоялись.

География – г. Москва.

Сроки проведения интервью: июль – август 2021 года.

Выборка – 15 респондентов.

Участники - руководители СО НКО: благотворительных фондов и автономных некоммерческих организаций, работающих с социально уязвимыми категориями (дети и взрослые с тяжелыми заболеваниями, инвалидностью, пожилые люди, бездомные, люди в трудной жизненной ситуации). Из них четыре НКО входят в реестр поставщиков социальных услуг Москвы, 11 организаций - не входят.

Цитаты из интервью выделены в тексте отчета курсивом.

«Спрос вырос в области профилактики профессионального выгорания очень сильно» (код НКО). Коды НКО, используемые в отчете, приведены в приложении на стр. 28.

Отчет по результатам исследования подготовлен руководителем проектов Агентства социальной информации Ольгой Дроздовой (odrozdova@asi.org.ru).

Основные выводы

Цифровизация социальных услуг

Почти все опрошенные НКО адаптировались к новым условиям и перевели свои социальные услуги в онлайн-формат там, где это было возможно. Для тех, кто проводит занятия по реабилитации, социализации, обучению новым навыкам людей с особыми потребностями и их семей, этот процесс был особенно непрост. Потребовались цифровые навыки, оборудование и серьезная работа по изменению всего дизайна услуги. При этом большинство организаций не прерывали свою работу, чтобы благополучатели не оставались без поддержки. Только некоторые руководители НКО говорили, что они сократили деятельность из-за того, что физический контакт с благополучателями был невозможен.

Реагируя на новые условия работы, организации гибко, но аккуратно корректировали устоявшиеся методики, чтобы не потерять качество услуги. Обновленные методики дали хорошие результаты, хотя потребовали огромной дополнительной организационной работы со стороны НКО. Она выполнялась за счет собственных ресурсов. В результате и сотрудники, и благополучатели НКО серьезно прокачали навыки дистанционной работы. Часть дистанционных форматов прижилась. Благополучатели также повысили свою цифровую грамотность, что открывает перед ними новые возможности в будущем.

Услуги в очном формате

Не все услуги НКО возможно перевести в онлайн-формат. Некоторые организации в партнерстве с бизнесом смогли сохранить прежние услуги и ввести новые, актуальные в период пандемии. НКО открыли в Москве очные сервисы: мастерские, приемные, коворкинги, тренировочные квартиры, социальные хостелы и даже обсерваторы. Эти сервисы появлялись в ответ на потребности благополучателей, оказались успешными, и организации готовы их развивать.

Но несмотря на все усилия НКО, некоторые группы благополучателей перестали получать поддержку в период, когда очное общение было невозможно. Это, например, семьи, в которых есть люди с деменцией: дистанционный формат здесь оказался неэффективным.

Что останется как практика

Большинство руководителей организаций, участвовавших в исследовании, говорили, что опыт пандемии дал НКО импульс к развитию, и некоторые сервисы, срочно введенные и апробированные в этот период, останутся теперь как постоянная практика. Прежде всего, речь идет о работе с благополучателями в цифровых и гибридных форматах: они позволяют экономить ресурсы и работать с теми, кто находится далеко или в изоляции. Важно, что появились новые услуги и программы, которых раньше не было в «меню» организаций. Это в том числе комплексные программы, сервисы для новых категорий благополучателей, помощь врачам и медицинским учреждениям, которая тоже влияет на качество жизни благополучателей. Эти программы прошли апробацию, могут тиражироваться и развиваться.

Пандемия не только ускорила цифровизацию в целом, но и в ряде случаев подтолкнула к разработке новых IT-решений, позволяющих оптимизировать внутренние и внешние процессы. Эти решения могут в дальнейшем использовать и другие НКО.

Усилия по сохранению кадров

НКО, как и все, с весны 2020 года работали в режиме неопределенности и стресса. Они оказались в ситуации дефицита бюджета, снижения доверия со стороны благополучателей, роста тревожности и дезориентации в обществе.

В этот период НКО было важно сохранить команду, чтобы продолжать поддерживать благополучателей. Многие руководители НКО целенаправленно занимались налаживанием внутренних коммуникаций. Особенно важно стало поддерживать в команде такую среду, когда специалист чувствует доверие коллег, осознает, что имеет право на ошибку и может рассчитывать на поддержку коллектива.

Меры поддержки НКО со стороны государства и фондов

В условиях «коронакризиса» многие НКО лишились привычных источников финансирования (например, пожертвований от корпоративных доноров, доходов от услуг в привычном формате), но стали осваивать новые источники: активнее собирать частные пожертвования, участвовать в городских проектах и конкурсах, в том числе специальных «антикризисных» - Фонда президентских грантов, Благотворительного фонда Владимира Потанина.

Финансовая устойчивость организаций в 2020-2021 годах значительно зависела от успеха на этих конкурсах и возможности воспользоваться мерами государственной поддержки. Почти все организации, участвовавшие в исследовании, смогли так или иначе воспользоваться этими инструментами, но в полной мере – только единицы.

Говоря о помощи, доступной НКО во время пандемии, респонденты, помимо мер финансовой поддержки, отмечали помощь инфраструктурных организаций, которые проводили обсуждения, вебинары и онлайн-курсы на актуальные темы.

Реестр поставщиков социальных услуг

Руководителям НКО, включенных в реестр поставщиков социальных услуг, отдельно задавался вопрос о том, как работает этот инструмент. Респонденты отмечали, что благодаря гибкости Департамента труда и социальной защиты населения, который смог адаптировать условия с учетом пандемии, они продолжали поставлять услуги и получать за них компенсации. Но некоторые руководители НКО отмечали, что столкнулись с ограничениями.

Партнерства НКО

Организациям, оказывающим услуги в период пандемии, удавалось объединить усилия разных НКО и служб. Некоторые руководители НКО отмечали, что пандемия простимулировала развитие партнерских отношений с коллегами по сектору, бизнесом и государством, и эти связи впоследствии сохранились.

Спрос на экспертную оценку НКО со стороны внешних стейкхолдеров

Практически все опрошенные руководители НКО подтвердили, что интерес к их экспертному мнению со стороны государства, бизнеса и медиа вырос: все чаще руководителей НКО приглашают в различные советы, обращаются к ним за комментариями.

Внешняя медиаподдержка

Потребности НКО в информационной поддержке со стороны внешних институтов таковы:

- освещение повседневной деятельности организаций – и не только за счет новостных поводов, которые создают сами НКО;

- информирование об услугах и продуктах некоммерческих организаций разных целевых групп - например, жителей определенных районов, представителей корпораций и т.д.;
- освещение социальных проблем, которыми занимаются НКО, в том числе сложных (деменция, доступная среда для людей с ментальными особенностями, инклюзия, сопровождаемое проживание и т.д.);
- информирование сектора о значимости и способах развития человеческого капитала - необходимости «вкладываться» в эмоциональное и физическое здоровье сотрудников НКО для повышения устойчивости организаций и качества их работы;
- экспертное обсуждение практики оказания социальных услуг и социального предпринимательства на публичных площадках;
- помощь журналистов и копирайтеров в подготовке информационных материалов организаций.

Рекомендации городу по поддержке НКО

Участовавшие в исследовании руководители НКО сформулировали, что город (и прежде всего - ДТСЗН) мог бы сделать для хорошо зарекомендовавших себя НКО, чтобы лучшие практики оказания социальных услуг стали более устойчивыми, могли развиваться и тиражироваться. Эти рекомендации условно делятся на три блока.

Первый блок – материальные потребности НКО, оказывающих социальные услуги. Здесь прежде всего речь идет о развитии имущественной поддержки НКО – выделении помещений для работы НКО, предоставлении квартир для сопровождаемого проживания, введении льгот по содержанию таких жилых помещений – чтобы в городе развивалась инфраструктура социальных услуг в шаговой доступности.

Руководители НКО предлагают усовершенствовать процедуры грантовых конкурсов, в том числе применять единые подходы при экспертной оценке проектов, единообразно интерпретировать все понятия и критерии оценки проектов. Кроме того, участники исследования предлагали не урезать заявленные бюджеты проектов при присуждении гранта и включать расходы на аналитику и оценку деятельности в проект.

Второй блок потребностей НКО касается законодательства об НКО. Участники опроса говорили о том, что нужно менять законодательство в отношении некоторых категории благополучателей НКО, прежде всего людей с инвалидностью. Для развития технологий социального обслуживания взрослых с психическими расстройствами нужен закон о распределенной опеке, а мотивировать людей с инвалидностью работать и становиться более независимыми можно будет тогда, когда у них будет возможность легально работать на себя без потери пенсий и надбавок.

Третий блок рекомендаций – стратегический. Он затрагивает проблему коммуникации и взаимного доверия города и сектора, а также создание условий для того, чтобы к решению социальных проблем системно подключались эксперты третьего сектора. Руководители НКО говорили о том, что город мог бы чаще прислушиваться к их мнению, привлекать их к разработке новых решений. Респонденты подчеркивали: необходимо иметь постоянную площадку (или площадки) для обмена опытом и профессионального диалога, чтобы обсуждать с людьми, принимающими решения, типовые и неожиданные проблемы, возникающие у государственных и негосударственных поставщиков социальных услуг.

1. Социальные услуги НКО: что изменилось

Цифровизация социальных услуг

НКО быстро адаптировались к меняющимся условиям и предложили свои услуги в новых форматах. В большинстве организаций услуги экстренно переводились в онлайн. НКО, которые занимались просвещением, консультированием и обучением, перестроились относительно легко. Тем, кто проводит занятия по реабилитации, социализации, обучению новым навыкам людей с особыми потребностями, было сложнее: пришлось менять весь дизайн услуги и срочно наращивать навыки работы в цифровой среде, не прерывая работу с благополучателями.

Из-за ограничений мобильности наших благополучателей, мы должны были придумать новые онлайн-форматы для оказания услуг, консультационных и групповых занятий для детей с синдромом Дауна и их родителей. Мы должны были придумать и начать внедрять новые онлайн-форматы. (3)

Нам онлайн не удалось перевести только иппотерапию – лечебную верховую езду, метод, который мы когда-то привезли в Россию. Как засунуть лошадь в компьютер, мы не придумали. А все остальные коррекционно-педагогические методики перевести удалось. Мы даже хороводы научились водить онлайн. На нашей стороне, условно говоря, хоровод водит педагог со своими собственными детьми, на той – родители с детьми, бабушка, папа, братья-сестры... (5)

Мы понимали, что вот этот формат, переход в онлайн, в дистант, несет в себе очень большие риски. Потому что, во-первых, не все люди к этому готовы, по разным причинам. И это не происходит по мановению волшебной палочки... Специалист до ковида приходил на визит, это был привычный формат. Когда контакт стал через экран девайса, все изменилось, потому что специалисту нужно было держать в голове не только ребенка с двигательными нарушениями, но еще и особенности внимания его мамы. Потому что он не мог, условно, войти в реальную комнату и своими руками, например, показать, что нужно делать, поправить мамыны руки. Ему нужно было все инструкции, свои идеи таким образом транслировать маме, чтобы она понимала, чтобы это было не слишком, то есть дробить на маленькие шаги и создавать ситуации успеха. Потому что, если человеку станет тяжело, социальный excuse найти очень легко. Вы скажете: «У меня закипел суп», «Заплакал ребенок» или «Мужу надо работать». (11)

Корректируя свои методики, организации применяли гибкие подходы, чтобы не потерять качество услуги и контакт с благополучателем, сохранить необходимую интенсивность вмешательства и выполнять свои обязательства. Например, специалисты стали «приходить» в семью чаще, но на более короткое время, вводить, помимо программ для детей, специальные занятия для родителей, перешли с групповых занятий на полностью индивидуальный формат, для чего требовалось заново выстраивать логику услуги. Эти изменения дали хорошие результаты, хотя потребовали огромной дополнительной работы, которую организации выполняли за счет собственных ресурсов.

Родителям детей, которые к нам ходят, еще сложнее. Потому что их дети с аутизмом, с тяжелыми заболеваниями, в тяжелых состояниях оказались в ситуации, когда нельзя выходить на улицу. Обычному ребенку трудно объяснить, почему нельзя на улицу выходить, а ребенку с особенностями как это сделать? Он рвется, кричит, плачет – ему очень тяжело,

родителям очень тяжело. И тогда мы приняли такое решение, что мы начнем пытаться все эти технологии, наработанные нами за 30 лет, переводить онлайн... И где-то через две недели мы начали заниматься с родителями... Скоро мы увидели, что дети развиваются, родители невероятно довольны. Причем это была специально разработанная система, совмещающая занятия с детьми с занятиями с родителями, то есть, как они дома могут продолжать с детьми заниматься в условиях карантина. За два с половиной месяца мы провели 8 тысяч бесплатных занятий для родителей. Более 900 семей было вовлечены. (5)

Онлайн-занятия, которые мы внедрили, были хорошим подспорьем для родителей и для ребят. Мы сомневались, что ребята справятся, тем не менее ребята и младшего возраста, и школьники, и подростки с удовольствием около компьютера сидели, участвовали в занятиях вместе с родителями. Такой формат, может быть, даже послужил укреплению детско-родительских отношений: когда и дети, и родители заняты каким-то одним делом, укрепляются узы семьи. (3)

Одно дело, когда преподаватель находится здесь, и он смотрит через плечо просто, сидит рядом и поправляет, много раз показывает и т.д. Другое дело, нам пришлось это все перевести в удаленный формат. Было сложно, потому что в психоневрологических интернатах два компьютера, допустим, в двух разных комнатах, и получилась индивидуальная работа с каждым человеком и, конечно, вместо одного занятия приходилось проводить три-четыре, чтобы человек мог впитать эти знания и что-то сделать. Конечно, это сложно было. (8)

У нас была программа обучения людей пожилого возраста прогрессивному растениеводству. Они приходили к нам в ресурсный центр, и там преподаватели рассказывали, показывали прямо на практике... Когда случилась изоляция, пришлось формировать для каждого участника посылку для каждого занятия. В связи с тем, что у нас была четыре дня в неделю эта история и 20 человек в группе, это было очень тяжело, потому что все люди живут в разных местах, не в одном районе, и нужно было успеть купить эти цветочки, росточки, которые, в принципе, не могут долго жить, их нельзя купить на две недели вперед, сразу. Это очень сильно выбило из бюджета, во-первых, естественно, потому что вместо одного мы покупали сразу 20 и так каждый день, плюс транспортные услуги: наши водители ездили иногда до 12 ночи, все развозили, чтобы все успеть. Это было очень тяжело, но нам нужно было выполнить контракт, и мы пошли на это. (8)

В конечном счете и сотрудники НКО, и благополучатели получили или серьезно прокачали навыки дистанционной работы. Благодаря этому НКО могут продолжать работать онлайн с теми, кто находится далеко или изолирован, экономя на поездках. Организации вводили новые форматы услуг вынужденно, но часть обновленных услуг успешно прижились. Благополучатели также повысили цифровую грамотность, что дало им новые возможности и определенные преимущества в будущем. НКО отмечают, что их новые онлайн-программы для всей семьи помогли улучшить детско-родительские отношения.

С одной стороны, мы понимаем, что они [обновленные с учетом пандемии услуги] остаются, а с другой стороны, понятно, что ими не заменить очного общения. Поэтому у нас будут комбинированные форматы. Коронавирус повлиял, с этой точки зрения, положительным образом на развитие форматов услуг. (3)

Для нашей аудитории, я думаю, это тоже положительная история: для людей пожилого возраста это в принципе такая компетенция, которую мы сейчас используем в нашей программе обучению самозанятости. Она связана с тем, что каждый человек пожилого возраста может предложить свои услуги, продукты или компетенции через ресурсы интернета: профиль на Avito и Yula, YouDo, Instagram и т.д... То, что мы работаем в «Московском долголетии» в Zoom-формате, нам позволяет и для программ самозанятости оттуда брать людей, которые уже очень хорошо подготовлены. То есть они уже не боятся ни Zoom, ни интернета, ничего. Они уже привыкли к этому. Положительно сказалось, дало дополнительные компетенции. (8)

Услуги НКО в очном формате

Не все услуги НКО возможно перевести в онлайн-формат. В исследовании участвовали организации, помогающие людям, у которых так или иначе нет «дома» в привычном понимании – это бездомные, люди на грани бездомности или те, кто содержится в психоневрологических интернатах. Они не имели возможности самоизолироваться, поэтому у них был дополнительный риск заразиться Covid-19. НКО изменили статус многих из них, предоставив возможность поселиться в квартирах сопровождаемого проживания или хостелах. Практика оказалась успешной, поэтому организации готовы ее развивать.

Когда пандемия началась, мы забрали 10 человек из ПНИ в квартиры, и сейчас они продолжают у нас жить. Эти 10 человек - первые люди, которых мы забрали из интерната, мы планируем, что со временем они смогут жить более самостоятельно. У нас были программы тренировочного сопровождаемого проживания, а программы постоянного проживания не было. Мы этих людей забрали и не планируем возвращать их в интернат, если только они сами не захотят, а они не хотят. (2)

У нас в период коронавируса шесть человек проживали в наших квартирах, которые мы арендуем... И вот в прошлом году шесть человек из ПНИ в этих квартирах получили возможность в течение года жить вне интерната. Это огромный, с нашей точки зрения, результат. Одна из наших подопечных в результате смогла восстановить дееспособность, в том числе благодаря тому, что мы показали, что она прекрасно сама обслуживает себя, прекрасно живет в автономном режиме. Вот такое великое событие, когда человек из интерната смог уже совсем выйти, хотя в обычных условиях она была обречена свою жизнь закончить в интернате, при том, что ее психическое заболевание в стадии ремиссии. (7)

Еще два человека недееспособных у нас сейчас проходят комиссию. Они год прожили в наших квартирах. Это тоже для нас величайшее событие, потому что эти два парня по правилам не должны были бы выходить за периметр интерната без сопровождения. У нас они живут самостоятельно, ходят в магазины, покупают себе все, что им нужно, работают очень продуктивно, по-настоящему, получают зарплату. Они среди лучших наших работников. И это очень круто. (7)

Я считаю, что наши подопечные, которых мы взяли с улицы, они прям в шоколаде. Они все у нас чистенькие, сытые, с ними проводят занятия, им какую-то активность организуют. Но в то же время у них есть свои обязанности, то есть уборка, готовка, прогулки друг с другом. (13)

Интересно, что в период пандемии НКО открыли в Москве новые очные сервисы – мастерские, приемные, коворкинги, тренировочные квартиры, социальные хостелы и даже обсерваторы. В этом есть большая заслуга ДТСЗН, который в конце 2020 года поддержал 50 организаций и по

итогах отбора предоставил им помещения в безвозмездное пользование. Некоторые организации, участвовавшие в исследовании, прошли этот отбор и начали работать в новых помещениях, если они подходили для реализации их задач. Другие НКО открыли площадки на свои средства или средства партнеров. Для таких организаций расходы на долгосрочную аренду – серьезная проблема, потому что оказание услуг без помещения невозможно.

В прошлом году началось, в этом реализовалась – мы получили помещение в безвозмездное пользование. Это очень большой шаг вперед, потому что еще в прошлом году нам приходилось каждый месяц платить 400 тысяч рублей за коммерческую аренду. (7)

У нас до этого не было офиса, он появился как раз в начале пандемии... Мне кажется, что в какой-то момент становится морально тяжело коллегам, мне казалось, что под конец пандемии появилась какая-то напряженность в коллективе... Сейчас, честно говоря, все предпочитают все-таки ездить работать в офис. (10)

Нам нужно было срочно арендовать квартиры для 10 человек, которых мы забрали из интернатов. Город такого жилья не предоставляет, хотя обещает. Нужно было срочно искать деньги и квартиры, что тоже нелегко, потому что мало кто хочет сдавать жилье официально, по договору, платить налог, а нам нужно было найти людей, которые были готовы официально заключить с нами договор. В итоге нашли, сейчас арендуем пять квартир, хотя проблема остается, так как деньги надо искать постоянно. (2)

Мы поняли, что онлайн невозможен без офлайна. Мы, скорее, двинулись в другую сторону. У нас очень специфическая модель, и очень сложно интегрировать людей с инвалидностью, особенно в каких-то перспективных интеллектуальных профессиях. В онлайн-режиме это не всегда эффективно делается. У многих людей с инвалидностью очень плохое «железо», особенно как раз у начинающих дизайнеров, веб-разработчиков, монтажеров видео, и это большая проблема, потому что у них и так плохо все получается, а тут еще и компьютер такой. А хорошего компьютера у них нет, и в итоге получается замкнутый круг... Поэтому, конечно, инклюзия имеет свою особенность, она очень хорошо проживается и понимается в личном опыте. А отсутствие личного опыта критично влияет. (14)

Надо отметить, что при всех стараниях НКО все же некоторые группы благополучателей на время остались без поддержки. Это, например, люди с деменцией, которые живут дома: физические встречи с ними и их близкими были невозможны, а дистанционный формат оказался неподходящим.

Мы не получили нового опыта. Скорее, мы адаптировались и решили проводить больше полезных семинаров и вебинаров, публиковать интервью, проводить эфиры, чтобы продолжать информировать ухаживающих и общаться с ними. Но люди с деменцией остались совершенно без нашей поддержки. Пробовали организовать оказание им помощи онлайн – не пошло. Очень многие оказались в изоляции, обострились заболевания. Тяжелобольным людям и до пандемии помогали мало, а сейчас вообще почти все медики заняты из-за коронавируса. Со своей стороны мы продолжали работать по одному из наших направлений – информировать людей. Рассказывали, как и чем помочь своим близким. Но, понятное дело, без врача в каких-то ситуациях не обойтись. (12)

Что останется как практика

Организации, участвовавшие в исследовании, говорили, что опыт пандемии дал им импульс к развитию, и некоторые сервисы, срочно введенные и апробированные в этот период, останутся как постоянная практика. Прежде всего речь идет о работе с благополучателями в цифровых и гибридных форматах, которые позволяют экономить ресурсы, работать с теми, кто находится далеко или в изоляции. Но важно, что благодаря пандемии в городе появились новые услуги и программы, которых раньше не было в «меню» организаций. Это в том числе комплексные программы, сервисы для новых категорий благополучателей, помощь врачам и медицинским учреждениям, которая тоже влияет на качество жизни благополучателей. Эти программы прошли апробацию, могут тиражироваться и развиваться.

У нас были программы тренировочного сопровождаемого проживания, а программы постоянного проживания - не было. Это уникальный опыт с той точки зрения, что это не родительские взрослые, не семейные, с которыми мы в основном до этого работали, а это люди из интернатов, там есть своя специфика. Приходилось ориентироваться в полях, приходилось учиться на своих же ошибках, но в целом это позитивный опыт. Думаем над тем, как его тиражировать, разрабатываем образовательные программы, чтобы и другим НКО, и в Москве и в регионах, этот опыт передавать. (2)

Из-за пандемии мы получили колоссальный опыт работы с разными категориями людей – как с бездомными, так и с «домашними», которые на грани бездомности, и с теми, кто глубоко в бездомности, и с теми, которые просто тупо бездельники. Мы, действительно, стали очень тщательно «сортировать» людей, но это сортировка происходит и потому, что у нас есть два приюта... В пандемию у нас было шесть приютов, сейчас осталось два. В них проживают люди, в них ведется программа по профилактике бездомности, потому что во время пандемии мы четко поняли, что мы боремся на самом деле с явлением, которое уже существует, а надо бороться с тем, что ведет к этому явлению. Надо первоначальные симптомы видеть, различать и бороться с этими симптомами, чтобы они не привели человека на улицу. Соответственно профилактика - это сейчас наше основное направление. (13)

Больницы стали резко для нас открыты. Нам раньше приходилось тратить усилия на то, чтобы объяснить, зачем нужны психологи, почему нужно вообще врачам помогать – они и так работают. Сейчас эта вся шелуха слетела, и руководители больниц готовы на сотрудничество, что тоже является для нас позитивным моментом. Сейчас прямо на глазах меняется отношение медицины к психологам, потому что становится понятно, чем этот психолог в принципе может помочь. И для нас сейчас как раз то самое время, когда врачи готовы. Вот сегодня мне Коммунарка написала, что они готовы пустить нашего психолога с врачами работать. Около года назад я об этом даже мечтать не могла. (6)

Пандемия не только ускорила цифровизацию в целом, но и в ряде случаев подтолкнула к разработке новых IT-решений, позволяющих оптимизировать внутренние и внешние процессы. Эти решения могут в дальнейшем использовать и другие НКО.

Вот сейчас к концу года мы переведем сотрудников программы на более удобный софт. Он пишется не только с точки зрения правильности для немедицинской реабилитации. Там все на основе международной классификации функционирования, где вся жизнь человека распланирована по блокам, из которых жизнь человека состоит. Нам было очень важно не ухудшать ситуацию специалистов, поэтому этот софт пишется максимально user-friendly, нативно, чтобы

человек действительно мог тратить на него как можно меньше времени. Чтобы софт стал помощником в полной мере, а не какой-то палкой для битья. В определенном смысле ковид, действительно, это ускорил. И мы очень рады, потому что это инструмент, который нам страшно необходим. Очень надеюсь, что со временем это будет такое консолидированное решение, от финансовой части до содержательной. И появится интерфейс для клиентов, для семей, где они также смогут гораздо более комфортно сопровождать жизнь своего особого ребенка. Этот софт - платформенное решение, вполне кастомизируемое для любой программы, где есть разбивка на клиентов. Его можно использовать с любыми социальными проблемами и нам важно, чтобы люди увидели его преимущества, стали им пользоваться. (11)

Пандемия проявила потребность в оптимизации рабочих процессов, показала, что расходы на цифровизацию и коммуникации в «мирное время» окупаются в кризисный период. По словам руководителей, стиль коммуникации с благополучателями в основном не изменился, хотя изменились каналы и интенсивность.

2. Как пандемия отразилась на НКО

Изменение контекста и потребностей благополучателей

НКО, как и все, с весны 2020 года работали в режиме неопределенности и стресса. Они оказались в ситуации дефицита бюджета, снижения доверия со стороны благополучателей, роста тревожности и дезориентации в обществе.

В интервью многие коллеги говорили о том, что возросший уровень тревожности негативно сказывается на благополучателях: они меньше доверяют окружающим, принимают нерациональные решения, иногда отказываются от нужной им помощи без разумных причин и т.д. Все это увеличивает издержки организаций, так как для достижения результатов они тратят больше времени на то, чтобы убедить клиента, сохранить с ним контакт.

Люди стали бояться вызывать скорую помощь, потому что думают, что в больнице их заразят ковидом. Получается, после нашей многолетней работы, в ходе которой мы призывали: «Быстро вызывайте скорую помощь», - мы немного откатились назад. Это было неприятно. Но мне кажется, что сейчас все немного стабилизировалось, не так уже опасаются. Людям после инсульта мы говорим, что нужно и вакцинироваться, и беречь себя, потому что опасность еще не миновала и вряд ли она куда-то уйдет. Это наша новая реальность.

Для семей, в которых есть дети или взрослые с ментальными особенностями, период самоизоляции прошел чрезвычайно травматично, потому что при всем старании невозможно было заменить в режиме онлайн нужные людям услуги.

Семьи, в которых есть дети и взрослые с особенностями развития, очень сильно пострадали в период изоляции. Для них это был очень тяжелый опыт. Был рост психической заболеваемости, обострений психических расстройств. Если раньше можно было прогулками, пребыванием в организации занимать рабочий день, то сейчас дети, будучи заперты с родителями в четырех стенах дни и недели, переживали очень травмирующий опыт. Все очень устали. По своим благополучателям мы видели, что им было очень тяжело. Тяжелее, чем большинству людей. (1)

Усилия по сохранению команд

В этот период было критично сохранить команду «в ресурсе» и максимально полном составе, чтобы организация могла работать в полную силу и быть поддержкой для благополучателей.

Одна из важнейших функций НКО состояла в том, чтобы предоставлять достоверную информацию, чтобы благополучатели могли принимать информированные решения и ориентироваться в ситуации. В начале пандемии такой информации было мало, и это стало серьезным вызовом для организаций, у которых на тот момент уже были свои «горячие линии». Они были вынуждены спешно адаптировать эту услугу под новые запросы.

Изменения в нашей целевой группе в основном сдвинулись с психологических запросов в информационные. А для нас психологическая помощь через информирование – тоже очень большая часть работы. Мы в основном на «горячей линии» адаптировали всю нашу базу, уточняли постоянно, что происходит, например, в хосписах было много изменений. То хоспис закрылся на ковид, то открылся – приходилось следить. Мы назначили офицера по информации - выбрали самого «звездного» консультанта, который у нас был. И ее задачей было каждое утро шерстить все эти сайты – мэрский, правительственные сайты и разбираться в том, какие изменения за этот день произошли и будут происходить. И мы очень хорошо научились разбираться, кого надо спросить, что где надо верифицировать, как отбросить недостоверную информацию. (6)

Организации стали понимать, что им надо уделять больше внимания внешним коммуникациям, особенно в соцсетях, чтобы транслировать информацию своей целевой аудитории.

Безусловно, нужно более ярко и правильно позиционировать себя в соцсетях. В Facebook мы достаточно хорошо представлены, оттуда идет приток, и та аудитория, которая с нами знакома, пользуется нашими материалами, видят нашу работу. Сейчас нам нужно создать такую же площадку в Instagram. Это такие вещи, которые мы для себя поняли. (15)

Руководители организаций говорили в интервью, как в условиях удаленной работы они дополнительно налаживали внутренние коммуникации, чтобы поддерживать команду и специалистов, сохранять рабочую обстановку и не поддаваться стрессу.

Наверное, преимущество НКО в том, что они могут отходить от жесткого регламента при оказании услуг, даже если он проверен временем, имеет доказанную эффективность и привычен и для специалиста, и для клиента. Такой опыт помог НКО быстро перестраивать формат так, чтобы услуга не потеряла в качестве. Это сложно сделать без единой ошибки, и руководители специально создавали такую информационную среду в организации, когда специалист чувствует доверие, понимает, что у него есть право на ошибку и может рассчитывать на поддержку коллег.

По сути мы делали две вещи: мы многое разрешили, мы создали людям безопасную среду для ошибок и создали возможность обмена, потому что мы постоянно говорили, как важно сейчас клиентам знать, что их слышат и видят их боль, чтобы они тоже могли обращаться к программе. Специалисты в программе – квалифицированные психологи. Индивидуальная работа совершенно не равна групповой, и люди говорили: "У нас нет такого опыта", - а мы говорили: «Не страшно, вы начинайте, пробуйте». Это все было добровольно, никого никуда не назначали, но люди чувствовали, что это одна команда, это одна программа, и клиентам это действительно нужно. Подлинная клиентоориентированность, а не «включенные улыбки»

очень помогала и поддерживала людей. И, плюс, мы, разумеется, это поддерживали ресурсами. Там где нужны были супервизия, обращение к другим экспертам - мы это организационно поддерживали. (11)

Финансовые трудности и меры поддержки НКО

Интересно, что, говоря о работе в режиме стресса во время пандемии, руководители организаций ссылаются на более-менее привычный стресс, связанный с хронической финансовой неопределенностью, в которой действуют НКО.

Понимаете, когда неизвестность есть, какая-то неопределенность - это всегда вызывает стресс, особенно у НКО, которые работают так: каждый год приходится какие-то деньги где-то искать, чтобы продлить свои программы, обеспечить преемственность. Это всегда проблема для всех НКО, то есть мы не имеем длинных денег. У нас есть, например, на год работы, а что будет на следующий год – неизвестно. Мы участвуем и участвовали во всех конкурсах грантов, но ни один не выиграли. Мы даже пытались получить кредит какой-то льготный, потому что мы беспокоились, что у нас не будет работы на следующий год, нечем будет оплачивать аренду. Это было сложно материально. И вот эта материальная неопределенность, она тоже нас очень сильно терзала. Но как-то мы справились. (8)

В условиях «коронакризиса» многие НКО лишились привычных источников финансирования (например, пожертвований от корпоративных доноров, доходов от услуг в привычном формате), но стали осваивать новые источники: активнее собирать частные пожертвования, участвовать в городских проектах и конкурсах, в том числе специальных «антикризисных» - Фонда президентских грантов, Благотворительного фонда Владимира Потанина.

Финансовая устойчивость организаций в 2020-2021 годах значительно зависела от успеха на этих конкурсах и возможности пользоваться мерами государственной поддержки. Почти все организации, участвовавшие в исследовании, смогли так или иначе воспользоваться этими инструментами, но в полной мере – только единицы.

Для многих НКО недоступным инструментом оказался кредит, потому что руководители опасались брать его из-за риска не выполнить свои обязательства в отношении сотрудников (хотя по факту, как потом выяснилось, команды сохранились).

Да, мы пользовались мерами государственной поддержки, получали разную помощь. Мы получили так называемый безвозвратный кредит от Сбербанка, мы получили выплаты на покупку средств индивидуальной защиты, мы получили налоговые льготы, принятые правительством, попав в соответствующий реестр. То есть да, государственной помощью мы пользовались, и она была очень важна. Без нее было бы прямо тяжело. (1)

Что касается финансов: не могу сказать, что мы почувствовали, что у нас стало меньше денег. Может быть, третий сектор это догонит еще дальше, потому что пандемия в основном ударила по малому бизнесу, но появились фонды, которые стали проводить внеочередные конкурсы и давать гранты именно в пандемию, и такие гранты мы получили. (2)

Мы вошли в реестр дважды: как образовательная организация, имеющая лицензию, и как организация, принимавшая участие в конкурсах и выигрывавшая их. За второй квартал 2020 года мы не платили налоги, и была отсрочка платежа. Была и такая, «ковидная» поддержка:

были выделены реальные деньги на закупку масок, перчаток, гигиенических средств. Это помогало и помогает. Мы расходует экономно, но делаем, как надо. (15)

Единственное, что было, мы тогда реализовывали грант Департамента труда и соцзащиты, и получилось, что нам сделали какую-то налоговую скидку. В итоге получилась лишняя сумма, которую мы приспособили в проект, договорившись с департаментом и перераспределив смету. Больше мы ничего не делали. (9)

Были финансовые инструменты, которыми мы не могли воспользоваться. Например, кредитом Сбербанка, который нужно было потом очень быстро использовать для выплаты зарплат. Предполагалось что зарплаты, которые мы будем выплачивать, обязательно должны были быть не менее уровня МРОТ, а мы работаем с благополучателями, которые получают от 0,25 МРОТ и даже еще меньше. И мы не смогли воспользоваться этим инструментом, хотя хотели. (7)

Можно сказать, мерами поддержки частично пользовались, в двух вещах. Первая – нам была обеспечена бесплатная вакцинация сотрудников по линии государственной помощи через районные больницы. Вторая – нам подоспела помощь в виде дополнительных средств защиты: перчаток, масок, антисептических средств. Не в больших количествах, не буду лукавить, но получали. (4)

Да, мерами поддержки пользовались. Сделали экономию на налогах, точно не помню - этим бухгалтер занимается. Порадовало принятие поправок в Налоговый кодекс о том, что юридические лица могут включать во внереализационные расходы пожертвования. Хотя не все так просто, но все равно это есть, и это крутое завоевание ковида, на самом деле. (10)

Очень благодарна Фонду Потанина, который нам дал деньги на организационное развитие. Мы попросили денег на то, что мы не могли попросить где-то еще. Потому что всегда дают на проекты, а проектной деятельности у нас достаточно. (6)

Был еще кредит на поддержку персонала, но нас тогда вообще было 12 человек, которых надо было оставить до конца года, а поскольку у нас проект был до сентября первоначально, я посчитала и подумала, что проект закончится, и половина людей уйдет. Побоялась, что не смогу после проекта выплачивать им зарплату, поэтому мы на это не подписались. Хотя проект и дальше продолжился, и в принципе этот же коллектив и остался. (13)

Говоря о мерах поддержки, которые были доступны НКО во время пандемии, некоторые руководители, помимо мер финансовой поддержки, отмечали помощь инфраструктурных организаций, которые проводили вебинары и онлайн-курсы на актуальные темы, помогавшие лучше ориентироваться в ситуации, принимать правильные решения.

Когда все оказались «по ту сторону», главной задачей стало не потерять связь с коллективом. Как и каждый руководитель, я решала для себя, что делать-то вообще? Выходить? Закрыватьсь? Сможем ли мы выжить в этих условиях? Очень помогли принять правильное решение, продолжить работу и нормально закончить год образовательные вебинары, проведенные «Благосферой», «НКО-лаб», центром «Гарант» из Архангельска, Московской государственной городской службой психологической поддержки, «1С-бухгалтерией». Эти организации сплачивали людей между собой и давали новые компетенции, которые нам понадобятся в новой неопределенной реальности. Помню вебинары в «Благосфере» об

эмоциональной устойчивости и инструментах диджитал-маркетинга. Это был первый момент, удерживающий на плаву. (15)

Участники реестра поставщиков социальных услуг

Руководителям НКО, включенных в реестр поставщиков социальных услуг, отдельно задавался вопрос о том, как работает этот инструмент. Респонденты отмечали, что благодаря гибкости Департамента труда и социальной защиты населения, который смог адаптировать условия с учетом пандемии, они продолжали поставлять услуги и получать за них компенсации. Но при этом компенсации от города не соответствуют качеству оказанных услуг и не покрывают реальных затрат организаций.

В Москве больших проблем не было, в том числе и с возмещением стоимости услуг, перенесенных нами в онлайн. В регионах же говорили о следующей ситуации. Услуга указана как полустационарная – благополучатель приходит, с ним работают, он уходит. В условиях пандемии такие услуги оказывали в интернете. Получалось, что с благополучателем работали, связь прерывалась, и стандартам тогда услуга уже не соответствовала. (1)

Всем же понятно, что услуга некоммерческой организации стоит гораздо дороже, чем то расчетное возмещение, которое предполагается делать. Даже в Москве, я уж не говорю про регионы, там вообще копейки какие-то. В этом смысле надо что-то делать. Если некоммерческие организации предоставляют качественные услуги, они должны показать, что услуги эффективны и результативны, отвечают потребностям благополучателей, то и возмещение должно быть соответствующим, достойным. Нельзя говорить, что если ты некоммерческая организация, то твои услуги стоят копейки. Мы же так не говорим про бюджетные организации. (3)

Некоторые руководители НКО отмечали, что получали компенсацию с задержкой и в меньшем объеме, чем требовалось, но это не было связано с пандемией, так как такая практика была и раньше. С пандемией и вызванным ею дефицитом бюджета НКО связывают новые ограничения в доступе на рынок соцуслуг.

Условия изменились, надо признать честно. Потому что умные люди, анализируя, сразу понимали ситуацию. Во-первых, в государственных стационарных учреждениях, как и у нас, смертность увеличилась в период пандемии. Она не была зашкаливающей, но цифры разительно поменялись, если сравнивать с периодом «до». Безусловно, государство как владелец финансов и бюджета стремилось компенсировать свои потери в этих сферах. И не сумев компенсировать свое, они неохотно выдавали путевки и финансовые средства тем, кто занимался той же деятельностью, но не по государственной линии. И сейчас есть пробелы, которые они стараются, естественно, заполнить в первую очередь, а потом что-то организовывать для негосударственных поставщиков. (4)

С выплатами компенсации по соцуслугам были проблемы, но они были всегда - и до, и во время пандемии. Мы входим в реестр поставщиков соцуслуг и ежемесячно получаем компенсацию. В этом году договор с нами заключили только в мае, то есть за пять месяцев компенсацию мы не получали. Получили только в июле. Проблема в том, что договор заключается на меньшую сумму, чем она нам действительно необходима, и меньшее количество услуг, которое мы планируем оказать до конца года. Система такая: они заключают договор на год, где прописывается окончательная стоимость. Мы сообщаем, что нам нужно больше: у нас

больше получателей, и мы окажем им больше услуг, но нам отвечают: «Столько-то денег у нас есть, больше - нет». (2)

Партнерства НКО при оказании социальных услуг

При оказании услуг во время пандемии организациям удавалось объединить усилия разных НКО и социальных служб. Некоторые из опрошенных руководителей организаций отмечали, что пандемия простимулировала развитие партнерских отношений и с коллегами по сектору, и с бизнесом, и с государством, и эти связи впоследствии сохранились. Но большинство респондентов говорят, что партнерские связи развивались так, как и до пандемии.

Можно сказать, что в период пандемии мы объединялись для обсуждения каких-то вопросов на повестке дня. Укрепилось онлайн-взаимодействие. Связи с НКО и с государством упрочились. Государство было вынуждено в необычной, непонятной, угрожающей ситуации принимать различные меры, и в связи с этим стало более контактным. Власть была вынуждена более активно взаимодействовать с обществом, получать обратную связь, запрашивать, что нужно, выходя на более открытый диалог в период пандемии. (1)

У нас во время пандемии сложился такой триумвират организаций, который занимается помощью бездомным, и мы очень продуктивно работаем совместно, каждый в своем направлении. То есть мы все разные, но при этом встречаемся, друг другу помогаем чем можем...И получается такая мини-модель взаимодействия некоммерческого сектора. (13)

Партнерские связи развиваются всегда, и пандемия здесь, наверное, не играет столь значимой роли. Потому что если организация ведет свою деятельность на регулярной основе, системно, то постоянно возникают какие-то новые связи. Я бы взял немного выше и говорил про партнерские отношения с зарубежными организациями. Тут, скорее, не пандемия играет роль. Влияет фактор не то чтобы страха... Есть опасения, что тебя запишут в иноагенты. (3)

Спрос на экспертную оценку НКО со стороны внешних стейкхолдеров

Практически все опрошенные руководители НКО подтвердили, что интерес к их экспертному мнению со стороны государства, бизнеса и медиа вырос: все чаще руководителей НКО приглашают в различные советы, обращаются к ним за комментариями. Такой интерес объясняется опытом и репутацией организаций, содержанием и результатами их деятельности, а также – растущим стремлением к партнерству с НКО в других секторах.

Чаще приглашают прокомментировать какие-то ситуации. Ну и, наверное, то, что я вошла в комиссию - в рабочую группу - при ОНФ по разработке внесения изменений в законодательство в отношении бездомных людей. (13)

Нас приглашали в департамент, наш руководитель ходил в качестве эксперта. Так бывает, когда департамент что-то хочет придумать и собирает представителей НКО за советом. (9)

Спрос на нашу экспертизу потихоньку растет постоянно, и за время пандемии он вырос. Мы все время пытаемся реализовывать новые проекты. Удельный вес наших консультаций, экспертных заключений, участия в разных экспертных органах, взаимодействия с НКО возрастает. И он рос в период пандемии. (1)

Наверное, да, с точки зрения экспертизы, многие НКО повысили свой рейтинг во взаимодействии с государством и СМИ. А особенно, очень хочу подчеркнуть, для родственников – они видели работу, а самое главное - они видели результат. (4)

У нас выросла доступность услуг просто в разы, сейчас запущены проекты с крупными брендами, системные проекты, это тоже очень важно. У нас возрос запрос на другие наши консалтинговые услуги. Мы рады, что все движется и развивается. У нас вышло достаточно много новых спецпроектов, хороших, качественных материалов со СМИ, причем, что радует, не только с социальными, но и с деловыми тоже. Это были хорошие, качественные редакционные материалы, это тоже очень важно. Мы «топим» за что, чтобы говорить о проблеме. (14)

Внешняя медиаподдержка

Спрос на экспертные оценки НКО связан также с активностью организаций в медиа-среде и поддержкой со стороны СМИ.

Участникам интервью был задан вопрос о том, каким образом профильное СМИ (на примере АСИ) может помочь НКО в решении ее задач. Судя по ответам, НКО, несмотря на разные успехи в медиапродвижении, нуждаются в информационной поддержке со стороны внешних институтов. Им необходимо:

- освещение повседневной деятельности организаций - не только за счет новостных поводов, которые создают сами НКО;
- информирование об услугах и продуктах некоммерческих организаций разных целевых групп - например, жителей определенных районов, представителей корпораций и т.д.;

Любая информационная поддержка, любое распространение информации о нас – в первую очередь, нас интересует возможность расширять круг знакомых с нашей деятельностью людей, физических и юридических лиц. Потому что нас интересует возможность реализации нашей продукции в розницу и выполнение корпоративных заказов. Кроме того, нас очень интересует сотрудничество с организациями по предоставлению услуги особых курьеров. Нас интересует возможность сотрудничества с организациями по проведению ярмарочных мероприятий, в том числе онлайн-ярмарок. (7)

- освещение социальных проблем, которыми занимаются НКО, в том числе сложных (деменция, доступная среда для людей с ментальными особенностями, инклюзия, сопровождаемое проживание и т.д.);

Нам интересно, чтобы появлялись регулярно материалы на тему, например, соблюдения этических принципов при оказании услуг людям с синдромом Дауна и с другими ментальными особенностями. И это не одноразовая акция должна быть, а какие-то, может быть, серии материалов посвященных теме этики. Этика - составная часть качества услуг. (3)

Положение дел с социальным обслуживанием лиц с психическими расстройствами недостаточно освещено. Нужно изучать ситуацию с социальной помощью, особенно нестационарной, особенно для лиц с психическими расстройствами в регионах. (1)

- информирование сектора о значимости и способах развития человеческого капитала - необходимости «вкладываться» в эмоциональное и физическое здоровье сотрудников НКО для повышения устойчивости организаций и качества их работы;

Важно, чтобы люди, которые работают в секторе, очень много работают, не забывали о себе, о своем здоровье, проходили диспансеризацию... Мне кажется, это очень важная тема, чтобы сотрудники НКО – а сейчас много говорят о выгорании, и нужно этим заниматься - занимались и вопросами инсульта. В компаниях есть ДМС, а в фондах это очень редкое явление, и обычно работающие люди вообще не ходят по врачам. (10)

Вопросы развития человеческого капитала, вопросы важности эмоционального здоровья. Вопросы, почему нужно инвестировать в сервис, а не в гуманитарную раздачу. Это не значит, что не нужны гуманитарные программы, они нужны, но без диверсификации и без профессионализации мы далеко не уйдем. (11)

- экспертное обсуждение практики оказания социальных услуг и социального предпринимательства на публичных площадках;

Мы бы хотели попросить у АСИ не разовые и сделанные на основе дружбы кого-то из редакции с кем-то материалы, а именно постоянную рубрику о негосударственных поставщиках социальных услуг, в которой на регулярной основе предоставлялось место и обсуждались какие-то вопросы. Мы готовы стать советниками редакции, обсуждать повестку дня, обсуждать острые вопросы и эту рубрику, поверьте, совместно делать. Наверное, это был бы очень хороший вариант для сотрудничества. Я думаю, он сейчас стал еще более актуален. (4)

Чтобы вы сами видели, о чем говорить про инклюзию. Потому что когда мы приходим к вам с какой-то темой, к СМИ, вы можете ее «не купить» просто потому, что это неформат, или использовать какие-то шаблонные форматы. А нам кажется, что журналисты тоже должны увидеть инклюзию и из этого вынести свои инсайты. Тогда вы будете делать свои материалы, а не те, которые мы вам «продали», которые действительно попросили вас опубликовать. Заходите, посмотрите, что такое инклюзия, сделайте свои выводы из этого, задайте свои вопросы, давайте мы тоже об этом поговорим.... Мы хотим, чтобы вы приходили за экспертизой и приносили свою экспертизу. (14)

- помощь журналистов и копирайтеров в подготовке информационных материалов организаций.

Но честно говоря, нам бы хотелось, чтобы про нас писали не мы. То есть, когда мы отправляем новости, мы рассказываем сами о себе. Если бы у СМИ была возможность присылать своих репортеров, чтобы готовить материалы про нас или про другие НКО сюжеты, было бы классно, вряд ли бы кто отказался. Часто ресурсов своих не хватает про себя писать, и всегда лучше звучит, когда кто-то другой пишет. (9)

Мы современно подходим к своим программам, но не умеем о себе заявлять, не умеем себя хвалить, как это сейчас принято. У нас не хватает ни времени, ни рук, чтобы писать о себе какие-то ежедневные публикации в Instagram или Facebook. У нас и рук нет, и денег нет, чтобы кого-то нанять. Сейчас это проблема, потому что если у тебя нет освещения в медиа, то и доверия меньше. Время требует, чтобы мы обратили на это внимание. Пока у нас с этим очень плохо, слабовато. (8)

3. Рекомендации городу по поддержке НКО

Участовавшие в исследовании руководители НКО сформулировали, что город (и прежде всего - ДТСЗН) мог бы сделать для хорошо зарекомендовавших себя НКО, чтобы лучшие практики оказания социальных услуг стали более устойчивыми, могли развиваться и тиражироваться. Эти рекомендации условно делятся на три блока.

Первый блок – материальные потребности, которые есть у НКО, оказывающих социальные услуги, и которые мог бы удовлетворить город. Здесь прежде всего речь идет о развитии имущественной поддержки НКО – выделении помещений для работы НКО, предоставлении квартир для сопровождаемого проживания, введении льгот по содержанию таких жилых помещений – чтобы в городе развивалась инфраструктура социальных услуг в шаговой доступности.

Самая большая проблема - помещения. Если у нас от города будут помещения, которые мы сможем оборудовать по необходимым нам стандартам... Не помещение от города со стандартным ремонтом, куда ты не можешь то, что тебе нужно, впихнуть, потому что у нас, допустим, к помещению есть ряд требований. Нам нужна просто коробка, в которой мы можем сделать сами нужное. (13)

Было бы хорошо, если бы московские власти или федеральные власти, озадачились тем, чтобы сделать специальные условия, если ты в реестре. Если компенсация, они компенсируют выплатами, возмещением затрат, но туда же не входят по факту или входят очень малой долей все эти коммунальные платежи: отопление, электричество, аренда и так далее. Если ты не можешь в рамках возмещения это сделать, сделай это в рамках специальной системы льготной тарификации. Если ты в реестре, если ты в "опушках", так тогда ты показываешь и доказываешь, что ты выполняешь, помогаешь государству, государство должно отвечать тебе тем же. Как государство может отвечать? Помощью в оплате коммуналки, например, оплате еще каких-то сборов. (3)

Руководители НКО предлагают усовершенствовать процедуры грантовых конкурсов, в том числе применять единые подходы при экспертной оценке проектов, применять единую интерпретацию всех понятий и критериев оценки проектов. Кроме того, участники исследования предлагали не урезать заявленные бюджеты проектов при присуждении гранта и включать расходы на аналитику и оценку деятельности в проект.

Главное, чего бы я хотел от государства в плане поддержки НКО – это чтобы гранты, которых сейчас много дают в Москве, распределяли люди более квалифицированные. (5)

«Инновационность проектов», «уникальность проектов» - термины, которыми они щеголяют, не особенно задумываясь о том, что все это значит. «Эффективность проекта» - интерпретация тоже оставляет желать лучшего. (3)

Здесь нужна более решительная политика на тему, например, включения в заявку расходов на оценку своей деятельности. По идее, я, как устойчивая организация, не могу без аналитики делать какие-то свои программы. Я должен сначала провести опрос, проанализировать и интерпретировать информацию и только потом думать, как строить свои программы, как их развивать. На эту аналитику у меня, как правило, денег нет, если я не сумею включить ее в какой-то грант, какую-то заявку. Любой некоммерческой организации важно понимать ситуацию вокруг проблематики, которой она занимается вокруг ее благополучателей,

поэтому она должна всегда вести какую-то аналитическую деятельность. Это постоянные расходы, не переменные. Постоянные расходы в заявки включают с неохотой. (3)

Второй блок потребностей НКО касается законодательства об НКО. Участники опроса говорили о том, что нужно менять законодательство в отношении некоторых категории благополучателей НКО, прежде всего людей с инвалидностью. Для развития технологий социального обслуживания взрослых с психическими расстройствами нужен закон о распределенной опеке, а мотивировать людей с инвалидностью работать и становиться более независимыми можно будет тогда, когда у них будет возможность легально работать на себя без потери пенсий и надбавок. Одна из таких возможностей – практика «аутстаффинга», то есть сотрудничества компании с внештатным персоналом по договору с социальными предприятиями, позволяющая развиваться социальным предприятиям. Об этом, ссылаясь на опыт Санкт-Петербурга, говорят несколько руководителей.

Остро стоит необходимость реформы опеки над взрослыми людьми. Сейчас законодательство устроено таким образом, что, если у взрослого человека уходят опекуны-родственники, единственным возможным форматом социального обслуживания для него становится помещение в социальный стационар, даже если он по своему состоянию и жизненным обстоятельствам теоретически мог бы жить самостоятельно. В отсутствие реформы опеки над взрослыми, сообщество не может развивать технологии социального обслуживания взрослых с психическими расстройствами вместо стационаров. Это может быть сопровождаемое проживание на дому, сопровождаемое проживание малыми группами, общинами. Такие виды помощи очень востребованы, но с существующим регулированием опеки над взрослыми, все это невозможно. Поэтому нужно работать с государством над решением. И эта работа ведется. Власть эту проблему тоже осознает.(1)

У нас система социальной поддержки сформулирована так, что она в некотором смысле демотивирует инвалидов трудиться. И для инвалидов с сохраненным интеллектом есть в этой ситуации какая-то логика – если человек может работать и заработать, то меры поддержки повышаются, не может – снижаются. А для инвалидов с психическими расстройствами специфика состоит в том, что для них работа – это не просто заработок и улучшение материального положения, но в общем неотъемлемая часть нормализации образа жизни. Для них трудовая или схожая деятельность – необходимый компонент реабилитации. Если инвалид с психическим расстройством исключается из продуктивной деятельности, это ухудшает его положение и состояние здоровья, он деградирует. Для тех инвалидов, для которых труд не просто заработок, но и реабилитация, развитие и социальная адаптация, конечно, социальная поддержка не должна быть организована таким образом, чтобы она их демотивировала. Если человек, проживающий в интернате, начинает работать, большая часть – до 75% - его заработка уходит на оплату услуг интерната. То есть, работает он на интернат, а не на себя. И это тоже очень сильно демотивирует. (1)

Если человек с инвалидностью третьей группы устраивается на работу, он теряет все пенсии, надбавки. И это очень плохо. Потому что это снижает мотивацию трудоустроиться человеку с инвалидностью и сводит, например, нашу работу по адаптации таких людей на нет. Когда мы предлагаем человеку поработать на нашем проекте за деньги, возникает очень большая сложность с тем, что мы можем заплатить человеку, а он потом не будет получать пенсию полгода. Это системная ошибка. Государство говорит: давайте всех трудоустроим - но по факту это невыгодно. Вроде бы, первая и вторая группа ничего не теряет, но люди из этих групп менее трудоспособны. Наиболее трудоспособна

третья группа, но инвалиды третьей группы теряют все. Получается, мы растим иждивенцев, которые предпочитают просто так получать пенсию, а не зарабатывать, потому что это невыгодно. (9)

Я знаю, что это активно практикуется в Питере и еще в нескольких городах. Когда корпорации заключают с такими, как наши, мастерскими, трехсторонний договор и обеспечивают заработной платой людей с инвалидностью. Это называется словом аутстаффинг. Корпорации это выгодно, потому что она таким образом выполняет квоту по трудоустройству инвалидов. Этот вопрос висит уже много лет. (7)

У Питера есть определенным образом выстроенное регулирование, когда работодатели могут финансировать рабочие места социальных предпринимательских проектов и закрывать тем самым квоту. В чем плюс этой истории? Сегодня квотирование работает как кнут: закрыл ты квоту, не закрыл, нашел ты этих инвалидов каким-то образом или не нашел - это уже твои проблемы. Или штраф. У многих менеджеров на штрафах завязан внутренний KPI. В случае с питерским опытом можно говорить об эффективности, потому что там появляется достаточно много устойчивых проектов именно по этой модели. Иногда это бывают проекты занятости постоянной, когда, например, «Простые вещи» получают дотацию и помогают трудоустройству людей с ментальными нарушениями. Понятно, что без этого финансирования, скорее всего, проекта бы не было. А так работодатель покупает какие-то эти условные рабочие места на другой площадке. И нет никакого штрафа. Инвестиции при этом тоже понятны. (14)

Отдельный вопрос – разработка экономического механизма финансирования сопровождаемого трудоустройства людей с инвалидностью, подготовки людей к работе на открытом рынке труда. Сейчас такие инициативы поддерживаются за счет грантов, но проектов становится все больше, грантов на всех не хватает, и к тому же проектная модель в долгосрочной перспективе неустойчива.

И первый вопрос как раз – включение нашего специфического вида деятельности по сопровождению в процессе трудовой деятельности в реестр социальных услуг. То есть приходит к нам человек, который не может устроиться на открытом рынке труда по определению. Вот мне вчера звонили из центра занятости. Девочка с интеллектуальными ограничениями, окончила колледж. Мы должны иметь куратора, мы должны иметь мастера-технолога, который руководит кулинарным направлением в наших мастерских, и который помогает ей изо дня в день продолжать выполнять какие-то функции и набираться опыта. Фактически, мы оказываем услуги. Мы не можем поставить человека, чтобы он работал без куратора, который его контролирует и дает ему рекомендации. (7)

Могли бы появляться транзитные рабочие места на период, когда человек готовится к открытому рынку труда. Чтобы научиться работать, он должен начать работать, по-другому не получается. Это не решается в формате стажировки, это полноценная работа, еще не у работодателя, но она может быть приближена к определенным рыночным запросам, на это есть целевое финансирование от работодателя. Сегодня как? НКО в Москве ходит, просит у работодателя эти деньги, чтобы что-то изменить, а бизнес либо дал, либо не дал, либо ты какой-то грант выиграл. А когда ты платишь деньги, ты хочешь эти инвестиции оправдать. И из «социалочки» и благотворительности тема трудоустройства выходит на другой уровень, это сразу помогает ей быть более серьезной, в ней появляется экономическая

ценность. Вот эта вот экономическая ценность в транзитных рабочих местах, она тоже вполне может быть. Мне кажется, таким образом государство ничего не теряет, оно просто открывает возможность использования такого механизма. (14)

Третий блок рекомендаций – стратегический. Он затрагивает проблему коммуникации и взаимного доверия города и сектора, а также создания условий для того, чтобы к решению социальных проблем системно подключались эксперты третьего сектора. Руководители НКО говорили о том, что город мог бы чаще прислушиваться к их мнению, привлекать их к разработке новых решений и создавать условия для доверия НКО. Представители НКО подчеркивали: необходимо иметь постоянную площадку (или площадки) для обмена опытом и профессионального диалога, чтобы обсуждать с людьми, принимающими решения, типовые и неожиданные проблемы, возникающие у государственных и негосударственных поставщиков социальных услуг.

Хочется сразу сказать, чтобы бизнес перестал тратить деньги на адресную помощь. Точнее не перестал, а диверсифицировал свои подходы и начал играть вдолгую, в том числе перейдя в сектор дорогих программ... Но, пока нет никакого понимания про транзит операционных расходов, никто этого делать не будет. Потому что бизнес не может взять на себя обязательства, которых не понимает: он вообще сможет через пять лет продолжать это делать? ... Поэтому призывать бизнес это, конечно, прекрасно, но пока нет реальных инструментов встраивания в экономическую жизнь таких вещей, это не будет работать. (11)

Хотелось бы, чтобы еще город привлекал нас как можно чаще, когда разрабатываются какие-то нормативы, нормы законодательные наши. Чтобы специалисты НКО были равноправными участниками, создателями всех этих изменений. Потому что пока то, что принимается сверху, никак не стыкуется с тем, что происходит внизу. Но мы сможем быть той самой прослойкой, которая регулирует и то, и другое. (13)

Основное, чтобы они нас не боялись, просто чтобы перестали бояться, потому что я сталкиваюсь с тем, что очень настороженно относятся. Мы приходим в отдел соцзащиты и говорим: смотрите, вот у нас такой проект, мы готовы прислать вам листовочки, чтобы вы тут распространили. Нас сразу в штыки: у нас свои программы, у нас тут «Московское долголетие». С другой стороны, у нас возникают проблемы, когда мы знаем, что имеется старый человек, нуждающийся в помощи, и мы говорим службе: у нас есть такие люди, давайте мы будем оказывать им помощь. Они на нас тоже очень негативно реагируют, и я их понимаю. Пришли непонятно кто, говорят: дайте нам стариков, а дальше выяснится, что эта квартира отошла кому-то из тех, кто пришел, или еще что-то не так, фамильные бриллианты из тумбочки пропали. Они под ударом. У них у самих нет регламента: взаимодействия с НКО им не разрешены, вернее, не то что не разрешены, но не прописаны разрешенные вещи, и они нас боятся. (13)

Больше доверия. Я считаю, что мы очень большую работу делаем за государство, берем на себя большое бремя. Я так давно этим занимаюсь, что без этого уже себя не представляю. Каждый из нас сделал выбор на основании чего-то. Но все равно мы берем на себя очень большую нагрузку, и нам нужна материальная поддержка от государства, от департамента. Мы не можем делать это за свой счет, за счет своих пенсий и зарплат, это же понятно. Большие программы, которые мы делаем много лет и которые могут быть внедрены в другие

сферы, часто просто погибают из-за того, что мы не можем найти средства на то, чтобы их продолжать. Нужно больше доверия НКО, которые тянут на себе огромную ношу. (8)

Приложение. Характеристики НКО, принявших участие в опросе

1. Благотворительная общественная организация, работает с детьми с серьезными нарушениями развития; опыт работы – 29 лет; входит в реестр поставщиков социальных услуг.
2. Благотворительный фонд, оказывает социально-бытовые, социально-трудовые и социально-психологические услуги взрослым с нарушением развития; опыт работы – 11 лет; входит в реестр поставщиков социальных услуг.
3. Благотворительный фонд, ведет психолого-педагогическое и социальное сопровождение семей, в которых есть люди с синдромом Дауна; опыт работы - 23 года; входит в реестр поставщиков социальных услуг.
4. Некоммерческое партнерство, занимается оказанием патронажных услуг; опыт работы – 4 года; входит в реестр поставщиков социальных услуг.
5. Автономная некоммерческая организация, занимается комплексной реабилитацией детей и взрослых с расстройствами аутистического спектра; опыт работы - 29 лет; не входит в реестр поставщиков социальных услуг.
6. Автономная некоммерческая организация, оказывает психологическую помощь, занимается социальным консультированием; опыт работы – 12 лет; не входит в реестр поставщиков социальных услуг.
7. Благотворительный фонд, занимается профессиональной, бытовой и социально-культурной реабилитацией людей с сенсорными, ментальными и психическими нарушениями; опыт работы – 6 лет; не входит в реестр поставщиков социальных услуг.
8. Благотворительный фонд, содействует трудоустройству людей с инвалидностью на открытом рынке труда; опыт работы – 19 лет; не входит в реестр поставщиков социальных услуг.
9. Общественная организация, помогает людям с ментальной инвалидностью и психофизическими нарушениями; опыт работы – 13 лет; не входит в реестр поставщиков социальных услуг.
10. Благотворительный фонд, помогает людям, перенесшим инсульт; опыт работы – 17 лет; не входит в реестр поставщиков социальных услуг.
11. Благотворительный фонд, поддерживает оказание услуг раннего вмешательства для детей с рисками отставания в развитии; опыт работы – 5 лет; не входит в реестр поставщиков социальных услуг.
12. Фонд помощи пациентам с деменцией и их семьям; опыт работы – 10 лет; не входит в реестр поставщиков социальных услуг.
13. Автономная некоммерческая организация, оказывает помощь бездомным и тяжелобольным людям в тяжелой жизненной ситуации; опыт работы – 4 года; не входит в реестр поставщиков социальных услуг.
14. Автономная некоммерческая организация, развивает инклюзивные проекты; опыт работы 7 лет; не входит в реестр поставщиков социальных услуг.
15. Автономная некоммерческая организация, занимается культурным развитием детей; опыт работы – 21 год; не входит в реестр поставщиков социальных услуг.