

Рекомендации по итогам исследования факторов устойчивости НКО

Подготовлены Агентством социальной информации по итогам серии обсуждений «Формула жизнестойкости: что делает НКО устойчивой?» в декабре 2021 года.

Партнеры – Центр исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ, Центр «Благосфера», Благотворительный фонд "Добрый город Петербург" (Санкт-Петербург), Ассоциация НКО «Служение» (Нижний Новгород).

Исследования факторов устойчивости НКО проводил Центр исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ в рамках проекта Агентства социальной информации «ПРОдвижение НКО» при поддержке Фонда президентских грантов и Благотворительного фонда Владимира Потанина и в рамках мониторинга состояния гражданского общества НИУ ВШЭ при поддержке Программы фундаментальных исследований.

Цель исследований – изучить феномен устойчивости НКО в кризисных условиях с применением системного подхода, рассматривающего организацию как целостное множество различных взаимосвязанных элементов, определяющих ее деятельность.

Задачи:

1. Определить факторы устойчивости как способности НКО осуществлять стабильную деятельность в кризисных условиях;

2. Выявить различные применяемые подходы, инструменты, модели и практики устойчивого функционирования НКО в кризисных условиях как в целом, так и по выделенным видам:

- финансово-экономическая устойчивость
- организационно-управленческая устойчивость
- кадровая устойчивость
- информационно-технологическая устойчивость
- коммуникационная устойчивость
- репутационная устойчивость.

Объект исследования – российские негосударственные некоммерческие организации, имеющие опыт функционирования в кризисных условиях в период пандемии (2020-2021 гг.).

Предмет исследования – опыт функционирования НКО в кризисных условиях в период пандемии, в том числе виды устойчивости, факторы устойчивости, применяемые подходы, инструменты, модели и практики устойчивого функционирования некоммерческих организаций.

Комплексное исследование «Факторы устойчивости НКО» проводилось с использованием количественного и качественного методов сбора информации.

В ходе вторичного анализа результатов количественного исследования (850 респондентов в 30 субъектах РФ) проверялись ранее разработанные гипотезы, связанные с выявлением и анализом факторов устойчивости НКО в кризисных условиях. В ходе качественного исследования методом глубинного интервью с 40 руководителями НКО собиралась

информация по данным гипотезам, позволяющая дополнить и уточнить выводы количественного исследования за счет анализа конкретных практик НКО.

Методологический подход к анализу феномена устойчивости НКО (из отчета по результатам исследования)

Устойчивость некоммерческих организаций определяется многообразием ресурсов, не ограничиваясь лишь финансово-экономическими индикаторами. Поэтому к факторам устойчивости отдельных НКО и некоммерческого сектора в целом исследователи относят также:

- человеческие ресурсы (достаточное количество людей, готовых на временные и материальные затраты для решения поставленных задач; уровень их компетентности; система мотивации работников и т.п.);
- организационные возможности и качество менеджмента (оперативное и стратегическое планирование; структура органов управления организацией; процессы принятия решений и т.п.);
- предоставление услуг (способность предоставлять качественные услуги; востребованность услуг; численность потребителей услуг/ благополучателей и т.п.);
- информационную и коммуникационную активность (продвижение организации в различных информационных каналах; уровень информационной открытости и прозрачности деятельности организации; взаимодействие с различными субъектами общественной среды и органами власти и т.п.);
- корпоративную культуру и репутацию организации (миссию и цели организации, восприятие организации стейкхолдерами (в том числе профессиональным сообществом, донорами, благополучателями); наличие достаточного количества сторонников)
- благоприятный политический, налоговый и законодательный климат и т.п.

Таким образом, под устойчивостью нами понимается способность организации, подверженной воздействию внешних факторов, адаптироваться к ним и продолжать оптимально управлять внутренними факторами, вести деятельность в рамках своей миссии, обеспечивая стабильную и качественную реализацию поставленных целей и задач.

Обобщая вышеуказанное, в рамках данного исследования нами был сформулирован следующий подход к изучению факторов устойчивости НКО:

Общая устойчивость НКО рассматривается как совокупность различных внутренних видов устойчивости, в том числе:

- Финансово-экономическая устойчивость – характеризует готовность и способность организации обеспечить финансовые и прочие материальные ресурсы для эффективного осуществления своей деятельности.
- Организационно-управленческая устойчивость – отражает возможности НКО эффективно планировать свою деятельность (как на уровне стратегии, так и тактики); грамотно выстраивать процессы управления в целом и реализации отдельных проектов с учетом влияния различных внешних и внутренних факторов.
- Кадровая устойчивость – демонстрирует потенциал организации с точки зрения привлечения, использования и удержания квалифицированных сотрудников, необходимых для достижения поставленных целей.
- Информационно-технологическая устойчивость – показывает степень готовности и способности НКО к внедрению инновационных методов работы, оптимизации рабочих процессов в соответствии с современными трендами.

- Коммуникационная устойчивость – представляет готовность и способность организации к продвижению своего бренда в целом и отдельных проектов в общественной среде с использованием различных коммуникационных каналов, выстраиванию эффективного взаимодействия со стейкхолдерами.
- Репутационная устойчивость - позволяет оценить уровни корпоративной культуры НКО (внешний – восприятие организации глазами благополучателей, доноров, профессионального сообщества и т.п.; внутренний – восприятие сотрудниками миссии и ценностей организации); степень известности и имидж НКО; наличие достаточного количества сторонников и пр.

Материал по итогам обсуждения результатов исследования в Москве

- <https://www.asi.org.ru/news/2021/12/15/na-grani-ustojchivosti-cto-ne-hvatilo-nko-dlya-uverennoj-raboty-v-2021-godu/>

По итогам экспертных обсуждений итогов исследований были сформулированы следующие рекомендации.

1. В адрес руководителей НКО:

- Укрепление устойчивости НКО – часть ответственности организации перед своими благополучателями и стейкхолдерами, поэтому этой проблематике нужно уделять не меньшее внимание, чем выполнению взятых обязательств и реализации деятельности.
- Исследование подтвердило, что универсальных рекомендаций для НКО, как сохранить и повысить свою устойчивость, нет и вряд ли могут быть. Есть набор базовых измерений устойчивости, который надо иметь в виду при анализе и планировании деятельности НКО. Этот набор позволяет выявить свои сильные и слабые стороны и вкладывать в них ресурсы в соответствии со стратегией развития организации.
- Для организации важны все виды устойчивости, и НКО следует уделять внимание всем шести:
 - финансово-экономическому;
 - организационно-управленческому;
 - кадровому;
 - информационно-технологическому;
 - коммуникационному;
 - репутационному.
- Участники исследования (глубинных интервью), рассуждая об устойчивости НКО, отдавали явный приоритет внешним факторам (в первую очередь, законодательству и стабильному государственному финансированию), обращая меньше внимания на внутренние факторы – ресурсы своей организации. В обсуждениях эксперты из НКО-сообщества подчеркивали, что НКО переоценивают влияние внешних обстоятельств и недооценивают собственные возможности и свои внутренние силы. Стоит пересмотреть этот подход.
- Рамки устойчивости, которые применялись в исследовании, применимы к разным институтам. Однако специфика НКО в том, что при важности всех измерений

устойчивости, факторы, связанные с репутацией организации, ее смыслом и миссией, а также с человеческим капиталом, являются, скорее всего, определяющими.

- Репутация - комплексная характеристика, включающая как внешнее восприятие организации и ее услуг стейкхолдерами, так и внутреннее видение организации со стороны ее учредителей, руководителей, сотрудников, волонтеров и т.п. 65% руководителей НКО разделяют мнение, что миссия организации - один из определяющих факторов жизнеспособности НКО. 42% респондентов считают репутацию организации значимым фактором, определяющим жизнеспособность организации.

- Для большего влияния на внешние обстоятельства, защиты своих интересов и повышения репутации важна интеграция организации в профессиональное сообщество, коммуникации и партнерства с коллегами по сектору, горизонтальные связи.

- Руководителям НКО необходимо быть включенными в профессиональное информационное поле, читать отраслевые медиа, чтобы знать о происходящих событиях и явлениях и реагировать на них, следить за трендами, а также узнавать об опыте других организаций, чтобы «не изобретать велосипед», делиться своими практиками. При этом, учитывая большой объем информации, стоит разработать для себя алгоритм работы с информацией, чтобы не упустить важное и не перегрузить себя.

- Примерно половина руководителей НКО считает одним из важнейших факторов устойчивости своей организации квалификацию персонала. При этом только незначительная часть НКО серьезно вкладывается в обучение сотрудников и тратит существенные средства на повышение их квалификации, считая человеческие ресурсы ключевым фактором успеха.

- Исследование показало, что сейчас устойчивость НКО в большей степени зависит от лидера организации, но в обсуждениях много говорилось, что организации держатся на людях: членах команды, сотрудниках и волонтерах: если у них будет мотивация работать, они найдут ресурсы и предложат идеи для развития.

- Руководителям при разработке проектных заявок и планировании стоит включать в бюджет расходы на сотрудников: достойную заработную плату, возможности повышать квалификацию, делиться опытом, развивать свой экспертный потенциал и т.п. Поскольку сейчас далеко не все доноры понимают это, важно больше говорить об этом, объясняя, какой труд людей стоит за каждым проектом и решаемой социальной задачей.

- Руководителям стоит заботиться о том, чтобы в бюджет были включены также административные расходы и расходы на развитие организации, а также, возможно, подумать о «подушке безопасности» на случай непредвиденных событий. Поскольку государственные и муниципальные гранты не всегда позволяют такие расходы, необходимо, чтобы у НКО были не только государственные источники поддержки.

- Наличие стратегии, плана развития оказывает существенное влияние на жизнеспособность организации. С этим согласны более половины руководителей НКО. Но при этом качество менеджмента занимает последнее место (из 20-ти) в рейтинге факторов жизнеспособности организации. Лишь 5% респондентов считают, что он входит в тройку наиболее важных факторов жизнеспособности НКО. В обсуждениях говорилось о важности приложения усилий в повышение качества менеджмента, систематизацию и оптимизацию процессов в организации.

- Информационная открытость – также важный фактор устойчивости НКО. Прозрачность и подотчетность формирует доверие к организации на основе объективной информации. Информационная открытость также позволяет транслировать вовне свои намерения на устойчивое развитие, что способствует репутации и устойчивости НКО.

- Устойчивость НКО зависит от качества диалога и взаимодействия НКО с разными стейкхолдерами. НКО должны развивать свой опыт, чтобы сохранять отношения с разными стейкхолдерами. При этом важно не бояться высказывать свою позицию чиновникам и бизнесу: если вы не скажете о проблеме публично, она будет замалчиваться и не будет решаться.

- Для руководителей НКО участие в исследовании стало поводом для рефлексии. Рекомендуем активнее участвовать в интервью и опросах, которые проводятся сейчас инфраструктурными организациями и институтами развития, а также в обсуждениях их результатов. Чем больше мы будем обращаться к данным разных исследований, тем лучше мы научимся анализировать данные и сопоставлять их с опытом своих организаций.

В адрес инфраструктурных НКО

- Инфраструктурным организациям необходимо развивать культуру исследований сектора, инициировать новые исследования, а также максимально популяризировать их значение для НКО, распространять результаты, развивать консалтинг на основе данных исследований, интерпретировать эти данные, чтобы лидеры организаций видели их прикладное значение.

- В новых исследованиях обращать больше внимания на связь НКО с клиентами, потребителями услуг, с теми, ради кого они существуют. Эта связь является стержнем, удерживающим организацию и помогающим ей развиваться.

- Исследование «Факторы устойчивости НКО» дало очень большой массив информации, который требует дополнительной интерпретации и более детального экспертного обсуждения каждого измерения устойчивости.

- Необходимо провести анализ факторов устойчивости с точки зрения разных типов организаций, т.к. разные модели устойчивости и комбинации разных факторов могут быть релевантны для разных НКО.

- Анализируя проблему устойчивости НКО, следует обратить пристальное внимание на отношения НКО и власти. В связи с этим для оценки реальной устойчивости НКО-сектора следует в этом секторе выбрать индикаторную группу, которая могла бы наглядно продемонстрировать, как власть будет обращаться с НКО в случае возникновения конфликта.

- Руководители НКО придают большое значение внешним факторам устойчивости, и в первую очередь – стабильному и благоприятному законодательству. В представлении руководителей НКО законодательство должно быть стабильным (без неожиданных изменений, значимо меняющих ситуацию в некоммерческом секторе), а правоприменение – последовательным, а не выборочным. Закон об иностранных агентах негативно влияет на имидж всего некоммерческого сектора, ограничивает возможности финансирования НКО и вызывает беспокойство большинства руководителей НКО. Инфраструктурным организациям, которые представляют интересы сектора в

государственных институтах и на межсекторных площадках, необходимо учитывать это при разработке предложений и рекомендаций, информировать НКО-сообщество об изменениях, которые могут повлиять на жизнь НКО, а также – призывать к активным действиям, которые могут повлиять на законодательные процессы.

- Недооценка внутренних факторов устойчивости, вполне возможно, связана в том числе с недостатком развития профессионализма в секторе. Инфраструктурные НКО должны развивать профессиональную культуру и язык, которым можно описывать факторы устойчивости НКО и пути ее повышения, придумывать полезный прикладной инструментарий, т.к. универсальных рецептов повышения устойчивости НКО нет. Продолжать и развивать программы обучения сотрудников НКО, чтобы в секторе работали квалифицированные люди.

- При обилии отраслевой информации по некоммерческому сектору уделять большее внимание темам, которые, по мнению руководителей НКО, освещаются недостаточно подробно: это, например, региональная специфика, современные подходы к фандрайзингу, общественная дипломатия, культурные проекты, правовые и юридические вопросы, связанные с некоммерческим сектором и гражданским обществом. Не хватает разбора конкретных кейсов, связанных с внедрением на практике новых законодательных актов и требований; оперативной информации о законодательных инициативах или различных судьбоносных решениях на этапе их разработки и обсуждения, чтобы было достаточно времени проанализировать это в сообществе и донести обратную связь до инициаторов.

- Исследование подтвердило огромное значение человеческого фактора - сотрудников и команд НКО - для устойчивости организаций. При этом рекомендация руководителям НКО инвестировать ресурсы в человеческий капитал входит в противоречие с постоянным дефицитом ресурсов и целевым, проектным характером финансирования организаций. Возможно, это означает, что именно инфраструктурные организации должны инициировать новые проекты по поддержке людей из НКО – психологической, репутационной, по развитию личного бренда и т.п.

В адрес донорских организаций

Для повышения устойчивости отдельных организаций и некоммерческого сектора в целом необходимо долгосрочное и стабильное финансирование.

- Донорским организациям предлагается развивать партнерский подход в работе с НКО, разрабатывать программы финансирования НКО и условия конкурсов, учитывая актуальную социальную повестку и потребности НКО.

- Исследование выявило, что на практике донорские организации не всегда понимают, что необходимо поддерживать не только сами мероприятия, но и специалистов, отвечающих за их организацию. Рекомендуется пересматривать такой подход и позволять организациям включать в бюджеты проектов административные расходы и зарплаты сотрудников.

- Донорским организациям рекомендуется поддерживать проекты, связанные с укреплением устойчивости организаций, обучением сотрудников НКО и профессионализацией сектора, с укреплением репутации всего сектора, психологической поддержкой сотрудников НКО, а также развивать программы долговременного финансирования НКО.

