

Аналитическая записка по результатам исследования

# «Московские НКО как поставщики социальных услуг: потенциал и проблемы»

АГЕНТСТВО СОЦИАЛЬНОЙ ИНФОРМАЦИИ

ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА  
И НЕКОММЕРЧЕСКОГО СЕКТОРА НИУ ВШЭ



**Москва –  
добрый город**

март-апрель 2020

## Оглавление

Об исследовании .....	3
Резюме .....	5
Рекомендации участников исследования по совершенствованию мер и инструментов поддержки социальных услуг НКО .....	9
Реестр поставщиков социальных услуг .....	9
Поддержка деятельности НКО .....	10
Профиль негосударственных организаций, оказывающих социальные услуги .....	12
Благополучатели услуг НКО .....	12
Модельные истории создания некоммерческих организаций .....	14
Стратегии развития негосударственных поставщиков социальных услуг .....	17
Характеристики социальных услуг НКО .....	21
Системы финансирования работы НКО .....	23
Модели информирования НКО о своих услугах .....	26
Стратегии коммуникаций НКО в продвижении общественно значимой повестки .....	29
Реестр поставщиков социальных услуг .....	31
Основные мотивы вступления НКО в реестр поставщиков социальных услуг .....	31
Основные барьеры для вступления в реестр поставщиков социальных услуг .....	32
Барьеры и потенциал развития НКО .....	38
Барьеры для развития НКО .....	38
Потенциал развития НКО .....	43
Результативность услуги: методы оценки и проблемы измеримости .....	47
Методические основы деятельности НКО .....	47
Методики оценки результатов деятельности НКО .....	49
Приложение. Характеристики НКО, принявших участие в опросе .....	53

## **Об исследовании**

### **Основные задачи исследования**

- Выявить специфику деятельности московских НКО, оказывающих социальные услуги населению:
  - группы благополучателей, являющихся целевыми для НКО;
  - виды социальных услуг, оказываемых НКО, наличие методики и стандарта описания условия, условия оказания услуг для благополучателей;
  - основные источники финансирования НКО, достаточность этих источников, используемые НКО механизмы получения бюджетного финансирования;
  - основные трудности взаимодействия НКО и органов государственной власти;
  - каналы информирования благополучателей, используемые НКО;
  - стратегии продвижения социально значимой повестки, используемые НКО;
  - методы оценки результативности услуг НКО, основные трудности оценки.
- Выявить основные мотивы и барьеры для вступления НКО в реестр поставщиков социальных услуг; основные трудности НКО, вошедших в реестр поставщиков социальных услуг.
- Оценить потенциал НКО, оказывающих социальные услуги, для развития и расширения спектра услуг.
- Выявить основные барьеры, мешающие деятельности НКО, оказывающих социальные услуги.
- Выявить основные меры поддержки, необходимые для повышения эффективности деятельности НКО, оказывающих социальные услуги.

### **Дизайн исследования**

Личные интервью с руководителями и представителями НКО, оказывающих социальные услуги населению.

География опроса – г. Москва.

Выборка – 43 респондента.

Сроки проведения интервью: январь – февраль 2020 года.

**Состав участников:**

- благотворительные фонды, региональные и межрегиональные общественные организации, автономные некоммерческие организации, ассоциации некоммерческих организаций, одна общественная организация, перерегистрировавшаяся в коммерческую;
- 12 НКО входят в реестр поставщиков социальных услуг г. Москвы, 31 организация не входит в реестр.

Цитаты из интервью выделены в тексте курсивом:

*«В очереди на получение услуг Центра находится значительно больше лиц, чем фактических получателей услуг» (код НКО)*

Коды НКО, используемые в аналитической записке, приведены в Приложении на стр.53-55.

*Аналитическая записка по результатам исследования «Московские НКО как поставщики социальных услуг: потенциал и проблемы» подготовлена в рамках проекта Агентства социальной информации «НКО Москвы – людям». Проект получил поддержку Департамента труда и социальной защиты населения города Москвы и осуществляется на средства гранта по итогам конкурса «Москва – добрый город». Ответственный исполнитель – Ольга Дроздова, координатор программ АСИ (odrozdova@asi.org.ru).*

*Агентство социальной информации благодарит Центр исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ за помощь в анализе собранного эмпирического материала и подготовке отчета.*

## Резюме

- Ценность социальных услуг, оказываемых некоммерческими организациями, в том, что они охватывают социальные группы, которые не попадают в зону действия стандартных инструментов социальной работы, либо дополняют стандартные для этих групп инструменты. В эти группы входят люди со сложными медицинскими заболеваниями, инвалидностью, пациенты ПНИ, выпускники детских домов, семьи, находящиеся в кризисной ситуации, и другие. НКО работают на принципах бесплатности или стоимостной доступности услуг для благополучателей.
- Наиболее распространенные стратегии работы НКО с благополучателями – стратегия «полного охвата потребностей» (узкая аудитория – полный охват всех ее потребностей), стратегия «узкой специализации» (широкая аудитория – узкий спектр ее потребностей) и «стандартные услуги» (имеющие стандарт, принятый органами власти). В первом случае НКО становится центром компетенций по конкретному заболеванию или проблематике, аккумулируют знания и опыт по лечению, поддержке и сопровождению своих целевых групп, формируют вокруг себя профессиональные экспертные группы. При использовании стратегии «узкой специализации» НКО часто становятся обладателями уникальных подходов/методик/техник решения той или иной проблемы.
- Социальные услуги, оказываемые НКО, почти всегда индивидуальные (ориентированы на индивидуальные потребности, имеют индивидуализированную стратегию, подстраивают под индивидуальную динамику и пр.) и комплексны (работа не только с благополучателями, но и со всей его семьей, использование целого набора программ, воздействие на общественное мнение, работа с профессиональным сообществом). Вследствие этого сложно стандартизировать не только сами услуги, но и методы оценки их эффективности, которые в большинстве случаев подбираются индивидуально.
- НКО используют гибкую систему финансирования своей деятельности: опираются на несколько финансовых источников, комбинируют государственные (гранты, субсидии, работы по госконтрактам) и негосударственные ресурсы (пожертвования, спонсорство, гранты коммерческих компаний), но плохо справляются с задачей коммерциализации своей работы. Работа с государственными источниками почти всегда сопряжена с большой и сложной системой отчетности и чрезмерно жесткой оптимизацией бюджета.

- Основные мотивы вступления в реестр поставщиков социальных услуг для НКО – репутационные (статус поставщика), финансовые (дополнительный источник дохода) и маркетинговые (благополучатели, переданные системой соцзащиты). Однако по факту НКО сталкиваются с множеством проблем как на этапе включения в реестр, так и на этапе оказания услуг, компенсируемых из бюджета организациям из реестра. В настоящее время выражают удовлетворение от пребывания в реестре те НКО, которые оказывают стандартные услуги (обычно это услуги ухода и патронажа).
- Преградами для включения организации в реестр поставщиков социальных услуг являются многочисленные административные барьеры (жесткие требования к поставщику и оказываемым услугам, большой объем и сложность заполнения документов для включения в реестр, долгий срок рассмотрения заявлений, неочевидные преимущества включения НКО в реестр, общая бюрократия), финансовая непривлекательность оказания услуг по стандартным тарифам (низкие и не соответствующие рынку тарифы), предубеждение многих НКО в отношении сотрудничества с органами власти (неудачные попытки вступления в реестр в предыдущие годы, отзывы коллег, негативный опыт сотрудничества по другим направлениям работы и др.).
- При получении компенсаций за оказание социальных услуг многие НКО, входящие в реестр поставщиков социальных услуг, сталкиваются с многочисленными проблемами:
  - невыгодные и неудобные финансовые условия – низкие тарифы, несвоевременность расчета, затягивание продления контракта на следующий год;
  - сложная и неудобная отчетность;
  - неравная конкуренция с центрами социального обслуживания;
  - неудобства для благополучателей, связанные с необходимостью оформлять ИППСУ.
- Ключевыми барьерами для развития НКО являются недостаток финансов, дефицит помещений и административные преграды – отсутствие или недостаточность моральной и консультационной поддержки со стороны органов власти, сложности

при работе с государственными источниками финансирования, проблемы межведомственного и межрегионального взаимодействия.

- Трудностями, серьезно снижающими эффективность работы НКО, являются:
  - отсутствие налоговых льгот для НКО;
  - отсутствие налоговых льгот для бизнеса, занимающегося благотворительностью и в целом слабое взаимодействие государства с бизнесом по социальным вопросам;
  - высокие штрафы для НКО при нарушениях в работе, зачастую не соответствующие тяжести правонарушения;
  - законодательные и нормативные ограничения и препятствия при работе с конкретными целевыми группами;
  - отсутствие координации деятельности органов власти и НКО по некоторым направлениям (социальная адаптация и трудоустройство детей-сирот и подростков, развитие отрасли услуг по уходу и др.);
  - слабая информационная и рекламная поддержка деятельности НКО, культуры благотворительности в целом;
  - слабая интеграция с мировым профессиональным и научным сообществом, трудности при привлечении иностранных партнеров.
- Многие НКО обладают серьезным потенциалом для масштабирования (наращивания объема услуг) и тиражирования своей деятельности (расширения числа организации, оказывающих аналогичные услуги) при условии наращивания ресурсной базы и административной поддержки. НКО готовы также расширить свою активность в следующих направлениях:
  - проведение образовательных программ для широкого круга целевых групп – сотрудники НКО и партнерские организации, профессиональные сообщества, волонтеры, общественность и т.д.;
  - разработка и адаптация методик оказания социальных услуг;
  - расширение категорий благополучателей и диверсификация методов работы;

- проведение просветительских мероприятий.
- Некоммерческие организации понимают значимость и обычно занимаются оценкой результатов своей работы, хотя зачастую это становится сложной методической задачей, требующей подключения профессионалов. В настоящее время НКО используют следующие методы оценки своей результативности:
  - количественные характеристики работы: число благополучателей, объем услуг, количество мероприятий, семинаров, тренингов и т.д.;
  - оценка прогресса благополучателей на основе медицинской, функциональной, психологической и другой диагностики на «входе» и «выходе»;
  - опрос благополучателей и членов их семей, наставников благополучателей;
  - оценка формирования навыков у благополучателей;
  - процент достижения целей программы ее участниками, если таковые есть;
  - научные исследования результативности услуги.

Оценка долгосрочных экономических и социальных последствий деятельности НКО обычно слишком сложна для самих организаций, чаще всего они таких оценок не делают. Хотя некоторые НКО выработали подходы к оценке социально-экономического эффекта, а кто-то предпринимал попытки такой оценки – при помощи профессионалов или самостоятельно.



## **Рекомендации участников исследования по совершенствованию мер и инструментов поддержки социальных услуг НКО**

### **Реестр поставщиков социальных услуг**

Для повышения привлекательности включения НКО в реестр поставщиков социальных услуг, создания поставщикам, вошедшим в реестр, более комфортных условий работы целесообразно:

- разъяснить НКО возможности, которые открывает перед ними вступление в реестр поставщиков социальных услуг, в настоящее время многие НКО не понимают целесообразности вступления в реестр;
- упростить администрирование:
  - упростить для НКО сбор и заполнение документов для включения в реестр, регулярно проводить консультировать организации по правилам заполнения документов;
  - сократить сроки принятия решения о включении НКО в реестр поставщиков;
  - доработать стандарты оказания услуг с целью их расширения, пересмотреть формулировки (вероятно, для этого целесообразно провести консультации с представителями профильных НКО);
  - упростить систему отчетности для получения компенсации за оказанные услуги, перевести ее в электронный формат, сделать более гибкой;
- внести коррективы в стандарты оказания услуг:
  - привести тарифы/размеры компенсаций поставщикам в соответствие с рыночными расценками, регулярно проводить их обновление;
  - избегать затягивания сроков расчета за услуги, рассмотреть вопрос об авансировании оплаты услуг;
- обеспечить равный доступ к оказанию услуг центров социального обслуживания и НКО;

- рассмотреть вопрос о расширении списка социальных услуг, оказываемых по реестру;
- проводить встречи-консультации с заинтересованными НКО.

## **Поддержка деятельности НКО**

- **Финансовые стимулы:**
  - разработать долгосрочные инструменты финансовой поддержки НКО, например, гранты, субсидии или контракты на несколько лет;
  - ввести налоговые льготы для благотворительных фондов и некоммерческих организаций;
  - рассмотреть вопрос выделения субсидий НКО на оплату аренды помещений или предоставлять помещения на безвозмездных/льготных условиях;
  - снизить административные штрафы для НКО при незначительных нарушениях;
  - поддерживать образовательную, методическую, консультационную деятельность НКО.
- **Снижение административных барьеров:**
  - упростить администрирование и отчетность при работе по грантам, субсидиям, перейти на электронную форму отчетности, отказаться от дублирования отчетов в бумажном и электронном виде;
  - ввести практику регулярных встреч-консультаций с представителями НКО;
  - ввести практику проведения межрегиональных и межведомственных совещаний с участием НКО по проблематике социальных услуг и социальной поддержки;
  - упростить схему получения ИППСУ для потребителей.

- Меры поддержки НКО и стимулирования благотворительности:
  - ввести налоговые льготы для благотворителей и спонсоров социальных проектов;
  - активизировать информационную кампанию, нацеленную на стимулирование благотворительности, поддержку деятельности социально ориентированных НКО;
  - ввести услугу бизнес-консультирования, методического консультирования, консультирования по фандрайзингу в режиме постоянной поддержки, например, в ресурсных центрах НКО;
  - расширить возможности интеграции с мировым профессиональным и научным сообществом в сфере социальных услуг, открыть возможность привлечения иностранных партнеров для сотрудничества с российскими НКО в сфере социальных услуг.

## Профиль негосударственных организаций, оказывающих **социальные услуги**

### Благополучатели услуг НКО

Базовая характеристика почти всех некоммерческих организаций, оказывающих социальные услуги, – их нацеленность на работу с теми аудиториями, которые испытывают серьезные проблемы множественного характера и не получают либо получают в явно недостаточном объеме помощь со стороны государственных служб.

Надо отметить, что участники опроса четко разделяют «социальные услуги», то есть те услуги, которые они оказывают в рамках реестра поставщиков социальных услуг, и всю остальную деятельность, которую они воспринимают не как услуги, а как помощь, поддержку, сопровождение и пр. То есть у них принципиально иное отношение к своей деятельности – не равноценный обмен (деньги в обмен на услугу), а именно некая общественная миссия, задача, которую они решают своей работой.

*«Услуга, если можно это так назвать, заключается в цикле профориентационных и мотивационных мероприятий для подростков с последующим выходом на стажировку и временное трудоустройство...».* (42)

*«Мы стараемся оказывать поддержку во всех сферах, где она нужна семье с неизлечимо больным ребенком, и не просто на энтузиазме, а профессионально».* (2)

*«Мы оказываем поддержку женщинам-инвалидам и родителям с инвалидностью».* (40)

*«Прежде всего, это психологическая помощь, поддержка, социокультурная реабилитация, социальная адаптация и социальная ориентация стамированных пациентов».* (33)

В целом ядро благополучателей, в интересах которых работают организации, принявшие участие в исследовании, – это **люди с инвалидностью** и **дети-сироты**, воспитанники приемных семей, детских домов и пр. Вероятно, это самые многочисленные целевые группы, но негосударственные организации охватывают своей заботой гораздо более широкую аудиторию.

Благополучателей услуг негосударственных организаций, принявших участие в исследовании, можно разделить на две большие группы – получатели услуг по медицинским и по социальным показателям.

- Медицинские основания:
  - люди, перенесшие тяжелые заболевания и нуждающиеся в реабилитации и восстановлении;

- пациенты с редкими заболеваниями – буллезным эпидермолизом, боковым амиотрофическим склерозом, спинальной мышечной атрофией и др.;
  - пациенты с неизлечимыми заболеваниями, которым необходим специальный уход и обучение ухаживающих (болезнь Альцгеймера, множественные нарушения и пр.);
  - пациенты со сложными заболеваниями, которым необходимы долговременная и сложная реабилитация и адаптация, специальные методики и устройства (инсульт, стомированные пациенты и пр.);
  - пациенты с врожденными заболеваниями, требующими оперативного выявления и вмешательства на ранних сроках для предотвращения более сложных последствий (отсутствием слуха, дети, рожденные на ранних сроках беременности и пр.);
  - пациенты с социально опасными заболеваниями – ВИЧ и пр.;
  - пациенты, которым требуются услуги патронажа и ухода.
- Социальные основания:
    - инвалиды с физическими и ментальными нарушениями (социальная и социально-культурная реабилитация, психологическая помощь, трудоустройство и пр.);
    - дети-сироты, воспитанники приемных семей;
    - выпускники коррекционных школ;
    - воспитанники психоневрологических интернатов (ПНИ);
    - сложные подростки;
    - кризисные семьи;
    - женщины, пережившие перинатальную потерю;
    - дети после тяжелых (например, онкологических) заболеваний и др.

Один из базовых принципов оказания социальных услуг некоммерческими организациями – они **бесплатны или доступны по стоимости для благополучателей.**

*«Только бесплатно. У нас разработан алгоритм нашей деятельности, воплощенный в различных программах, которые мы подаем на гранты...». (33)*

*«Это полностью бесплатно, у нас нет никаких вообще платных услуг». (18)*

*«Бесплатно. Благополучатели — люди, получившие инфекцию ВИЧ, разных возрастов и социальных групп. Если у человека есть ВИЧ-инфекция, он наш клиент однозначно. И их окружение, семьи, дети и т.д.». (34)*

*«Один человек на условиях частичной оплаты. Но это оплата символическая. То есть по законодательству не более 50% разницы между прожиточным минимумом на душу населения Москвы и фактическим доходом. По факту это от 1000 до 2000 рублей». (5)*

Второй принцип – это **максимальная доступность услуг для благополучателей**, которые входят в целевую группу для НКО. Однако этот принцип не всегда достижим по следующим причинам:

- региональные/территориальные ограничения – круг благополучателей ограничивается, например, Москвой или определенным районом Москвы, если услуги предполагают личное взаимодействие;
- ограниченность ресурсов конкретной НКО: собираются очереди благополучателей, желающих получить социальные услуги именно у конкретных некоммерческих организаций. Обычно НКО стараются максимально сократить эти очереди, расширяя свои возможности или создавая сеть партнерских организаций.

*«Бесплатно. Наша целевая группа – это дети с двигательными и множественными нарушениями развития от нуля до трех лет. И собственно, единственный критерий, кроме тяжести нарушений, – они должны жить в Москве в пределах МКАД. Нас не интересует ни прописка, ни гражданство, ни экономические условия семьи, потому что услуги для семей бесплатные. И еще такой показатель, который для нас важен, но он сложносочиненный, - это готовность семьи к сотрудничеству». (39)*

*«Критериев [в отношении благополучателей] никаких особых нет. Где-то порядка 300 семей у нас, с которыми мы постоянно работаем. Постепенно присоединяются новые...» (40)*

*«Получатели социальных услуг – это 22 жителя ЦАО города Москвы. Границы оказания услуг устанавливаются на основании Постановления Правительства г. Москвы от 26.12.2014 №829-ПП «О социальном обслуживании граждан в городе Москве». (3)*

*«В очереди на получение услуг Центра находится значительно больше лиц, чем фактических получателей услуг. Таким образом, можно сказать, что критерием для получения услуг в Центре является очередность...» (1)*

## **Модельные истории создания некоммерческих организаций**

В центре почти всех некоммерческих организаций, предоставляющих социальные услуги населению, есть ядро – инициатор или группа инициаторов, которые являются идеологами и главной движущей силой всей работы. Обычно у них есть своя личная история осознания значимости проблем, над решением которых они работают.

Однако среди всего разнообразия историй создания некоммерческих организаций, оказывающих социальные услуги, можно выделить несколько «модельных»:

- **Личный опыт** руководителя, который привел к идее создания организации:

*«Фонд был создан по этой же причине. ... У меня совершенно не было ни каких-то знаний, ни психологической поддержки — я совершенно не знала, что дети рождаются на раннем сроке. Я не знала ничего о недоношенных детях, о том, как за ними ухаживать, что с ними дальше происходит, переходят ли они в статус инвалидов или нет, какие у них болезни...» (23)*

*«До этого я работал волонтером в разных учреждениях, связанных с инвалидностью. И когда я понял, что у меня есть собственный подход, который я не могу реализовать в полной мере в тех организациях, где я работал, я был вынужден создать собственную организацию и действовать самостоятельно...» (15)*

*«Началось все с моей личной истории. Тогда я поняла, что в нашей стране нет системы помощи людям, переживающим утрату беременности или младенца. Захотелось создать что-то, способное помочь людям выбираться из этого горя. Потому что выстроить свою новую жизнь после потери ребенка очень сложно. Как и решиться снова стать родителем». (26)*

- **Инициатива группы энтузиастов или специалистов**, например, родительского сообщества, объединенного общей проблемой:

*«Наш фонд изначально создавался для помощи родственникам больных с инсультом... Но затем мы поняли, что нужна более системная работа...» (36)*

*«У нас практически всегда возникал вопрос о теме трудоустройства людей с инвалидностью. В 2003 году мы написали первый проект на эту тему. Изначально мы хотели сосредоточиться на какой-то просветительской деятельности, в том числе для работодателей и специалистов, но довольно быстро пришли к пониманию, что одним просвещением не обойтись...» (32)*

*«Еще в конце 90-х учредители обратились к детским домам с вопросом о том, в чем, на их взгляд, нуждаются выпускники детских домов. И ответ был везде одинаковый. Все говорили про низкий уровень образования. Поэтому наша деятельность изначально была направлена на социализацию выпускников детских домов через образование». (13)*

*«Начинали мы с того, что увидели, что есть дети-отказники в больницах, которые лежат в тяжелых условиях, и стали помогать им: возить памперсы, ухаживать за ними и т.д. Потом стали также ездить в детские дома». (18)*

- **Зонтичная стратегия.** Дочерняя организация создается при благотворительных фондах и других организациях при расширении профиля деятельности.

*«В 2009 году нас учредил «Центр лечебной педагогики» — организация, которая помогает детям уже более 30 лет в России. Тогда родители детей и сотрудники ЦЛП поняли, что для взрослых очень мало предоставляется услуг в этой сфере». (10)*

*«Учредителем нашего фонда являлась изначально организация РООИ «Перспектива». Это организация, которая тоже занимается вопросами социальной инклюзии, но немного других категорий граждан». (38)*

- **При поддержке органов власти.** Организации создаются при поддержке Департамента здравоохранения, Департамента труда и социальной защиты

населения, других городских служб для решения проблем, с которыми органы власти не могут справиться в рамках своих полномочий.

*«Изначально на базе социального партнерства Департамента здравоохранения города Москвы, Департамента социальной защиты города Москвы и Правительства города Москвы мы создали такое направление как медико-социальная реабилитация стомированных пациентов...» (33)*

*«Организация появилась в январе 2018 года. Она была создана под исключительно социальный спектр услуг...» (9)*

- **Адаптация международного опыта.** Участие в международных проектах и сетевых организациях, заимствование и адаптация международного опыта.

*«Наша организация – часть международной программы, и сама по себе услуга наставничества в мире появилось более 100 лет назад. В России наша организация начала заниматься наставничеством с 2003 года, применяя стандарты международной программы». (29)*

*«Я бы сказала, что наш клуб – это уникально даже не только для Москвы, но и для страны. Так что мы это делаем, потому что такого не делает никто, и никто не знает как. А теперь есть возможность узнать и понять, как сделать подобное у себя, и это классно: мы приближаемся к Европе. В Европе такие клубы в каждом округе. В Лондоне, например, в каждом округе есть по клубу, и это нормально». (43)*

*«Организация существует уже 24 года, учреждена межрегиональной благотворительной общественной организацией. Изначально это международная организация, членами которой мы сейчас являемся. Сама идея была позаимствована из-за рубежа — ей уже более 70 лет». (7)*

- **При медицинских и научно-исследовательских центрах** как вспомогательная деятельность для помощи и поддержки своих пациентов.

*«Центр работает на базе научно-исследовательского института, где есть специальная лаборатория. В центре есть восемь специально оборудованных залов, в каждом из них два специально оборудованных тренажера Гросса, которые позволяют вертикализировать детей...» (8)*

*«Наш офис находится непосредственно на территории больницы, то есть мы находимся рядом с пациентами. Соответственно, если человек пришел к врачу и получил медицинскую помощь, а ему нужна еще социальная и психологическая помощь, то мы можем ее оказать там же». (34)*

- **КСО-стратегия.** Деятельность в рамках стратегии корпоративной социальной ответственности.

*«Зарождение произошло в рамках нашей КСО-стратегии. Мы для себя стратегическим направлением выбрали именно развитие услуг профессиональной помощи в социальной сфере... Мы знали, что это будут дети, так как это достоверно известная значительная по количеству группа, для которой как раз профессиональных социальных услуг крайне мало, а каких-то нет вовсе. И второй важный для нас параметр – это то, что услуги раннего вмешательства имеют прекрасную доказательную базу». (39)*



## Стратегии развития негосударственных поставщиков социальных услуг

В целом некоммерческие организации, оказывающие социальные услуги населению, используют три типа стратегий:

- **полный охват потребностей:** узкая аудитория благополучателей – максимально широкий спектр услуг и форм поддержки;
- **узкая специализация:** широкая аудитория благополучателей – узкая специализированная помощь;
- **стандарт:** услуга не специфическая, не привязана к особенностям целевой аудитории, обычно имеет стандартизированное описание.

### *Стратегия полного охвата потребностей*

По этому пути чаще всего идут организации, которые работают с целевыми аудиториями:

- небольшого размера,
- со специфическими, ярко выраженными особенностями, требующими особых методов лечения, ухода, реабилитации и пр.

Яркий пример такой стратегии у фонда «Дети-бабочки», который занимается помощью детям с редкими генетическими заболеваниями – буллезным эпидермолизом и ихтиозом.

Фонд оказывает им разностороннюю помощь, в том числе:

- медицинскую помощь, включая госпитализацию, предоставление перевязочных средств, проведение анализов и подбор медикаментов;
- материальную помощь;
- обучение семьи правилам ухода за такими детьми;
- психологическую поддержку и сопровождение;
- юридическую помощь;
- обучение российских врачей оказанию помощи пациентам;
- издание медицинской литературы;
- взаимодействие с фармацевтическими компаниями по анализу и подбору медикаментов и средств ухода для больных;

- ведение информационной кампании в СМИ;
- лоббирование принятия государственной программы по защите интересов пациентов;
- устройство в приемные семьи детей с этими заболеваниями и др.

Приблизительно по такому же принципу работают фонды, оказывающие паллиативную помощь, поддержку больных с БАС и пр.

Такие организации **становятся уникальными центрами компетенции** по конкретным заболеваниям/социальным проблемам, аккумулируют знания и опыт в области лечения, поддержки и сопровождения своих целевых групп. Они сосредоточены не только на помощи непосредственно благополучателям, но и работают с семьей в целом, с врачебным и профессиональным сообществами, с органами власти и общественностью. Часто их привлекают в качестве консультантов по темам, связанным с их благополучателями.

*«Не просто единственный благотворительный фонд, но вообще единственная организация. В стране нет ни государственных, ни коммерческих медицинских центров, которые бы специализировались на этом диагнозе. При том, что, по оценкам экспертов, в России 10-15 тыс. таких больных, и все нуждаются в сложной, своевременной поддержке. Наша уникальность – в том, что мы стараемся не просто обеспечить такую поддержку нашим пациентам, но и развиваем инфраструктуру в стране. Обучаем врачей, сотрудничаем с минздравами в регионах, чтобы люди с БАС могли рассчитывать на помощь».* (25)

*«Эти пациенты нуждаются в специальных технических средствах социальной реабилитации, без которых все мероприятия — и государственные, и общественные — не имеют никакого значения и результата».* (33)

*«В нашей команде очень много уникальных специалистов, в том числе в социально-педагогическом направлении, умеющих работать с детьми с тяжелыми и множественными нарушениями развития. Психологи, которые умеют работать с родителями, перенесшими утрату. Психологи, которые умеют работать с безречевым ребенком. Уникальные медики. Мы стараемся оказывать поддержку во всех сферах, где она нужна семье с неизлечимо больным ребенком, и не просто на энтузиазме, а профессионально. В-третьих, мы максимально привлекаем благотворительность: волонтеров, бесплатные занятия для детей и мам».* (2)

*«Центр сосредоточился на распространении практики своей работы среди партнерских организаций в регионах страны, повышения квалификации педагогов и психологов, работающих с детьми и молодыми людьми с нарушениями развития».* (1)

Обычно такие организации ведут также информационную кампанию в СМИ, занимаются лоббированием интересов своих благополучателей в социальных и медицинских структурах.

*«В настоящее время мы вошли в состав Технического комитета ТК 381 (Росстандарта и Минпромторга России) по реабилитационной индустрии и возглавили подкомитет 6 по разработке стандартов специальных средств ухода для стомированных пациентов и пациентов при иных нарушениях функции выделения. Являемся членами Научно-технического совета при Минпромторге»*

*по техническим средствам реабилитации и членами Совета по защите прав пациентов при Минздраве России». (33)*

*«Врачи не знают, с какой периодичностью детям с синдромом Дауна нужно проходить диспансеризацию. Это не закреплено нигде. Благодаря нашим усилиям и усилиям наших региональных партнеров в восьми регионах Российской Федерации недавно был принят протокол сообщения диагноза». (11)*

Часто организации, работающие по стратегии «полного охвата», остаются единственными для всей страны, поскольку их деятельность либо полностью охватывает всех благополучателей, либо с большим трудом тиражируется, поскольку опирается на уникальные компетенции, медицинские центры и пр.

### ***Стратегия «узкой специализации»***

НКО-поставщики социальных услуг выбирают стратегию «узкой специализации», если концентрируют свою деятельность на одном или нескольких аспектах жизни благополучателей. Часто такие организации владеют особыми подходами/методиками/техниками решения той или иной проблемы. Например, по такому пути идут театральные студии, которые делают театральные и танцевальные постановки с участием инвалидов, улучшая их социальные и коммуникативные навыки, развивая творческие способности. Либо спортивные секции, которые занимаются с детьми с инвалидностью и т.д.

Методики и технологии не всегда уникальны, но почти всегда основаны на установлении личных отношений, создании особой атмосферы, разработке индивидуальной программы:

- домашнее визитирование детей от нуля до трех лет, у которых есть риски отставания в развитии по биологическим причинам;
- театральная студия и интегрированный театр для людей с ментальной инвалидностью и психофизическими нарушениями;
- мастерские (швейные, керамические и пр.), где обучаются и работают люди с ментальной инвалидностью;
- наставничество при трудоустройстве подростков из кризисных семей;
- тренажеры Гросса, уникальные реабилитационные технологии и методические программы для детей с различными двигательными нарушениями;
- «социальная гостиница»: оказание экстренной помощи семье, в которой существует угроза изъятия ребенка или отказа от него, через оказание комплексной социальной помощи;

- «сопровожаемое проживание» для людей с инвалидностью и детей-сирот;
- медиация – программы по созданию бесконфликтной среды общения для детей и подростков;
- занятия по социализации для людей, проживающих в психоневрологических интернатах;
- программа индивидуальной дружбы – это дружба волонтера без инвалидности и человека с нарушением развития и интеллекта и др.

Деятельность организаций, работающих по стратегии «узкой специализации», не всегда, но обычно относительно легко масштабируется и тиражируется.

*«Тренинг по перемещению адаптирован именно для ухаживающих за людьми с деменцией. В этом плане есть уникальность: как раз мы адаптировали тренинг под эту целевую аудиторию, учли нюансы ухода, и три года проводим этот тренинг». (43)*

*«У нас комплексный подход. Ребята занимаются разными видами творческой деятельности. Это и театр, и музыка, и художественное творчество, и ремесла. Плюс у нас опыт более 20 лет. Также наша уникальность в том, что мы создаем атмосферу. Такую особую дружелюбную атмосферу для людей с ментальной инвалидностью». (35)*

*«Это проведение программ по созданию бесконфликтной среды общения для детей и подростков. То есть, это медиация. Медиацией, насколько мне известно, не занимается никто на постоянной основе, планомерно развивая данную тематику в социальной и благотворительной сфере. По крайней мере, никто точно не занимался ею до нас, не внедрял системный подход в работу, как с подростками, так и с учреждениями социальной сферы в городе Москве». (21)*

### **Стратегия «стандарт»**

Негосударственные организации, работающие по стандартной стратегии, обычно работают по №442-ФЗ и оказывают два вида услуг:

- услуги по уходу или патронажные услуги;
- услуги в рамках проекта «Московское долголетие».

Некоторые НКО работают только в соответствии с процедурой закона №442-ФЗ, другие используют комбинированную схему: часть своих услуг оказывают как поставщики социальных услуг, а остальные – по другим программам.

*«По соцработникам у нас договор с Департаментом труда и социальной защиты населения города Москвы. У нас есть определенный объем по субсидиям, который мы выбираем — в 2018- 2019 гг., сейчас будем на 2020 год. По «Московскому долголетию» у нас было изначально заключено соглашение с управлением Восточного округа города Москвы. Тогда мы были представлены в одном округе — сейчас уже в семи округах. Мы работаем в 16 районах». (9)*

*«Мы осуществляем социальное обслуживание граждан на дому. Это и пожилые, это и инвалиды, это и люди, которые прикованы к постели. В рамках перечня - социально-бытовые, социально-медицинские и социально-правовые услуги в полном объеме по стандарту». (5)*

*«Самые главные критерии, которые выставляет государство. Чтобы прийти к нам и получать услугу, и мы ее будем оказывать как поставщики государственных услуг, они должны быть*

*признаны нуждающимся в ней. То есть это вот первое: критерии, которые определяем даже не мы, а государство. Департамент труда и социальной защиты, они берут на себя эту функцию, чтобы определить: нуждается человек в этой услуге или не нуждается. У них там есть комиссия, есть регламент, и выносятся решение. Если признан нуждающимся, то он к нам приходит, и получает эту услугу». (4)*

Услуги «стандарт» легко тиражируются и масштабируются, технологии хорошо отработаны и описаны, есть рынок исполнителей.

### **Характеристики социальных услуг НКО**

Ключевые характеристики социальных услуг НКО, вне зависимости от стратегии и специализации деятельности, – **индивидуальность и комплексность**.

Индивидуальность имеет несколько аспектов.

- **Индивидуальный подход к каждому благополучателю**, в зависимости от его физического и эмоционального состояния, его мотивации и пожеланий. Зачастую под каждого благополучателя НКО разрабатывают уникальный план работы, который затем корректируется в зависимости от динамики. В ряде случаев работа строится на индивидуальных контактах, выстраивании доверительных или дружеских отношений с наставником.
- **Индивидуальный набор методик, технологий и опыта** во многих НКО, зачастую связанных с личными компетенциями членов команды. Иногда сами методики уникальны, как, например, в Центре лечебной педагогики, который разрабатывает собственные технологии и методические программы, или в «Гросско», который работает на авторских тренажерах. В других случаях сами технологии могут быть общепринятыми, но их сочетание уникальным.
- **Формирование атмосферы, среды**, которая сама по себе способствует раскрытию индивидуальности благополучателя, мотивирует заниматься и развиваться.

*«Я считаю, что если мы возьмем все в Москве мастерские — а их не так много — то все это одно. Это командная история всегда, общинная, если хотите. Я считаю, что так или иначе существуют какие-то другие парадигмы общинности или атмосферности». (20)*

*«У нас есть база волонтеров, часть из которых просто помогает, например, на каких-то наших мероприятиях, тренингах, часть из них хочет быть задействована в программу индивидуальной дружбы. Это дружба человека-волонтера без инвалидности и участника наших программ с нарушением развития и интеллекта». (38)*

*«Уникальность организации и ее деятельности в свободе выбора подхода к процессу освоения горнолыжного или роликового катания. Для каждого занимающегося, на основании рекомендаций врачей, пожеланий родителей и возможностей самого занимающегося, специалистами и экспертами составляется индивидуальный перечень двигательных закономерностей, которые нужно освоить и по возможности закрепить многократностью повторений...» (31)*

*«Дизайн каждой встречи, с одной стороны, регламентирован, потому что это час, в исключительном случае до 1 часа 15 минут. Но по наполнению, там условно есть приветствие, прощание, но то, что будет внутри, всегда очень гибко. Это зависит от состояния ребенка на сегодняшний день, от состояния его родителей. Если, например, у мамы плохое психологическое состояние, то бессмысленно сегодня чему-то учить ребенка. Лучше дать ей поддержку, поговорить про ее состояние, если она об этом готова разговаривать...» (39)*

**Комплексность услуги** также многоаспектна.

- **Синергия нескольких программ или методов:** почти всегда НКО выбирает для своей работы не одну услугу, а некоторый набор программ, которые действует комбинированно, усиливают друг друга.
- **Работа не только с самим благополучателем, но и с его окружением** – семьей, медицинским персоналом, врачебным сообществом, что зачастую принципиально важно для результата.
- **Постоянное стремление к расширению спектра своих услуг** по мере выявления новых потребностей благополучателей, появления новых компетенций и дополнительных ресурсов.
- **Воздействие на общественное мнение**, на отношение к проблеме и благополучателям НКО со стороны всего социума. В ряде случаев это осознанная стратегия НКО, в других случаях это побочный эффект.

*«Можно сказать, что сами по себе услуги - от проведения консультации или занятий с ребенком или с родителями - уникальными не являются: много организаций делают то же самое. Но сам комплекс занятий, направленный на развитие компетенций, бытовых навыков, взаимодействие в группе, улучшение детско-родительских отношений – вот это уникальные услуги фонда». (11)*

*«Если говорить о нашей современной уникальности, то мне кажется, ключевой момент – это комплексность. Я вот честно не знаю больше ни одной организации, по крайней мере в Москве и области, которая бы серьезно и комплексно занималась проблематикой социального сиротства в целом. Обычно занимаются либо кровными семьями, либо приемными семьями, либо детьми в учреждениях». (18)*

*«Мы оказываем поддержку женщинам-инвалидам и родителям с инвалидностью. Мы проводим мероприятия для этих категорий граждан и занимаемся обучением, проведением тренингов по различным аспектам жизни женщин с инвалидностью и родителей с инвалидностью: психология, педагогика, начиная от макияжа и заканчивая как знакомиться с мужчинами для создания личной жизни». (40)*

*«Не могу сказать, что она уникальна, но мы рассматриваем проблему детей со всех сторон. И медико-психологическая поддержка, и поддержка самих родителей, создание сообщества, где люди не стесняются делиться и передавать знания по уходу за детьми». (23)*

## Системы финансирования работы НКО

При всем разнообразии НКО, оказывающих социальные услуги, используемые ими модели финансирования достаточно однородны. Можно выделить несколько общих характеристик.

- Практически все НКО работают с **несколькими источниками финансирования**. Даже организации, имеющие крупного донора, обычно используют и другие источники пополнения бюджета.
- Базовая, то есть наиболее распространенная модель – **использование смешанных источников финансирования – государственных и негосударственных**. В выборку попали и несколько организаций, работающих только с государственными средствами, однако и в этом случае источников финансирования несколько: гранты, субсидии, госконтракты.
- Лишь очень немногие НКО умеют коммерциализировать свою деятельность – получать плату за консультации и реализацию своих услуг и товаров.

В целом можно выделить несколько финансовых моделей.

- **Базовый корпоративный донор**. Один или несколько доноров из числа коммерческих компаний и несколько дополнительных источников, в числе которых могут быть частные и корпоративные пожертвования, гранты. Финансовая поддержка донора является ключевой для бюджета, покрывает основные затраты организации. В целом такие НКО чувствуют себя наиболее уверенно, но в случае отказа коммерческой структуры от сотрудничества, сталкиваются с серьезными проблемами и вынуждены либо принципиально менять систему финансирования, либо искать альтернативного партнера.

*Первые полтора года это было 100% финансирование коммерческой компанией. Потом один из наших провайдеров получил президентский грант, и стала процентовка: 84% от спонсора, 16% – грант». (39)*

*«Мы работаем с департаментом по госзаказам, работаем с фондами, по грантам и с частными жертвователями. Самая большая поддержка и самый большой наш спонсор — банк ВТБ. Он предоставил нам помещение, которым мы пользуемся. Он помогает нам проводить и косметические, и капитальные ремонты. Он нас полностью содержит, за что ему огромное спасибо». (8)*

*«Но субсидии - не главный источник финансирования для нас. Мы выполняем свою миссию за счет благотворительности, прежде всего, за счет пожертвований организаций и частных лиц». (7)*

*«Фонд существует на пожертвования. Уже почти два года, как фонд лишился якорного донора. Так что основа нашего существования – это те неравнодушные люди, которые оформляют регулярные пожертвования, даже совсем небольшие. Мы успешно получаем гранты — президентский, КОСа, Минтруда, который выдавался первый раз в прошлом году. Мы выстраиваем отношения с несколькими крупными компаниями, которые нас поддерживают». (25)*

- **Государство как основной донор.** Такие организации получают основную долю финансирования из бюджетных источников – гранты разного уровня, субсидии, работа по госконтрактам. Дополнительно они также могут использовать пожертвования, помощь благотворительных фондов, доходы от реализации своих услуг и товаров. Если грантовая поддержка является для НКО базовой, то организация тратит значительные ресурсы для их получения: привлекает экспертов и специалистов для написания заявок на грант на платной основе.

*«Главный источник финансирования — гранты, субсидии и контракты. Мы участники конкурса грантов президента, московских программ в рамках департамента труда и социальной защиты населения г. Москвы, комитета общественных связей города Москвы. Периодически выпадает счастье выиграть грант или субсидию. Бывали и контракты». (33)*

*«Финансирование у нас идет от Департамента труда и социальной защиты по договору о субсидии на компенсацию затрат». (5)*

*«В данном случае мы как поставщики получаем от государства возмещение затрат... Так, чтобы государство нам сильно оказывало поддержку, нет. Если мы какие-то гранты выигрываем, тогда да. Но это, скажем так, наша личная работа, а не потому, что государство хочет сильно нам помогать». (4)*

*«Пока что мы выигрываем все гранты, на которые подаем, в силу уникальности проблемы, решение которой мы предлагаем. Плюс мы профессионально подходим к своим продуктам, привлекаем профессионалов, экспертов, консультантов. Всегда показываем суть проблемы, в том числе в цифрах, подробно описываем действия для ее решения и результат, который достигаем». (26)*

- **Диверсифицированная модель.** Несколько источников финансирования, ни один из которых не является для НКО основным. Обычно это пожертвования корпоративные и частные, участие в краудфандинговых проектах, грантовая поддержка от коммерческих компаний и органов власти, иногда – коммерческая деятельность.

*«У нас есть 3 основных источника финансирования. Первое – это микропожертвования, второе - финансирование от крупных доноров, которые дают деньги на конкретные проекты, и третье - наши фандрайзинговые проекты: мероприятия, спецпроекты, либо совместные акции с бизнесом». (24)*

*«Мы используем все те же источники. Мы постоянно пишем заявки во всевозможные фонды, обращаемся за помощью к людям. У нас есть на сайте иконка для сбора пожертвований. Или делаем краудфандинг, обращаемся на Планета.ру. Используем социальное предпринимательство, продаем свои изделия. Обращаемся за помощью в организации за корпоративной благотворительностью. Также мы продаем билеты на спектакли». (35)*



*«Наша организация привлекает также частные пожертвования и корпоративные пожертвования, целевые средства коммерческих компаний, частных фондов». (11)*

*«У нас нет генерального спонсора. Поэтому мы пользуемся всеми возможными источниками финансирования: благотворительные пожертвования как от физических лиц, так и от юридических, гранты, разнообразные мероприятия, которые мы проводим по сбору помощи, фандрайзинговые спецпроекты. Это может быть участие в благотворительном марафоне, сбор помощи в супермаркетах «Глобус», там мы собираем помощь как в больницы, так и в семьи в сложной жизненной ситуации, и в наш центр временного пребывания для мам с новорожденными детьми, у которых нет собственного жилья и поддержки родственников». (18)*

- **Волонтерская модель.** НКО периодически работает только на волонтерских началах, когда ее сотрудники и руководители не получают оплату за свою работу. Источники ее финансирования могут быть ограничены личными средствами руководителей и грантами, которые они получают периодически.

*«Да, по факту очень многое мы можем сделать и договориться бесплатно, волонтерскими усилиями, но это просто очень долго и не всегда качественно». (43)*

*«Вот тут все сложно. Даже если у нас нет финансирования, мы эту активность все равно не прекращаем. Были годы, когда не было вообще никакого финансирования — мы все равно это делали. На волонтерских началах, также мы получали президентские гранты». (34)*

*«В основном свои средства, самокупаемость. Все направления, которые мы делаем, они в большей степени рассчитаны на перспективу, и мы вкладываемся людским ресурсом, выстраиваем все отношения для перспективы». (41)*

### **Источники финансирования НКО**

- Государственные:
  - гранты Президента РФ, мэра Москвы, Департамента труда и социальной защиты населения города Москвы, Комитета общественных связей и молодежной политики города Москвы;
  - субсидии поставщику социальных услуг;
  - государственные контракты по оказанию услуг.
- Частные:
  - пожертвования корпоративные;
  - пожертвования частные – через мероприятия, акции, краудфандинговые проекты;
  - помощь благотворительных фондов, чаще всего назывались фонды «Нужна помощь» и «Добро», международные фонды;
  - гранты коммерческих организаций на определенные мероприятия или виды деятельности.

- **Коммерческая деятельность НКО:**
  - оказание услуг благополучателям на платной основе;
  - реализация своей продукции (хенд-мейд) и услуг (театральные и танцевальные постановки, реализация билетов);
  - оказание коммерческих услуг (услуги по уходу и патронажу, организация «горячей линии»);
  - оказание консультаций по направлению деятельности НКО;
  - услуги по обучению других НКО и заинтересованных лиц своим методиками и технологиям.

### **Модели информирования НКО о своих услугах**

Активность НКО в информационном пространстве, вероятно, определяется широким спектром факторов, среди которых профиль деятельности организации, система взаимодействия с органами власти, образовательная активность, финансовые возможности, этические принципы и личные установки руководителя НКО и др.

В результате можно выделить четыре типовые стратегии информирования НКО о своих услугах.

#### ***Минимальный стандарт***

При такой стратегии НКО использует минимальный набор инструментов продвижения:

- сайт,
- социальные сети,
- «сарафанное радио».

*«Как только людям ставят диагноз «буллезный эпидермолиз» или «ихтиоз», они заходят в интернет, начинают искать в Google информацию и мгновенно оказываются на нашем сайте, где есть раздел «для родителей». Именно там написано, что им нужно делать дальше». (24)*

*«У нас есть на сайте вся информация. Многие из наших благополучателей – бывшие клиенты, которые выросли и уже пришли к нам. Ну и, наверное, через сарафанное радио, через социальные сети, сайт». (10)*

*«Информация есть на сайте. Мы широко известны не только в узких кругах. Большую роль играет «сарафанное радио», потому что приходят очень многие по рекомендации». (18)*

#### ***Целевое информирование***

Стратегия организаций, которые «получают» своих благополучателей главным образом через органы власти или медицинские учреждения.

Используемые инструменты:

- информирование о своих услугах непосредственно через органы социальной защиты, центры социального обслуживания, местные администрации, специализированные медицинские центры;
- адресные рассылки в органы социальной защиты, центры социального обслуживания, местные администрации, специализированные медицинские центры;
- образовательные проекты с врачами, медицинским персоналом;
- сотрудничество с компаниями – производителями аппаратуры по «профилю» благополучателей;
- информирование через региональные сети организаций-партнеров;
- конференции с пациентским и медицинским сообществом.

*«Мы распространяем информацию через свой официальный журнал, электронные средства информации – сайт, соцсети, также непосредственно через клиники и в профильных лечебных учреждениях, работаем с крупными медицинскими учреждениями в Москве и регионах. В Москве это 24-я больница, Государственный научный центр колопроктологии (месяц назад получил новое наименование: Национального исследовательского медицинского центра Колопроктологии им. А.Н. Рыжих» Минздрава России) и Клиника колопроктологии и тазового дна Сеченовского медуниверситета Минздрава России». (33)*

*«Информируем через департаменты и министерства региональные, либо образования, либо соцзащиты. Они спускают информацию на уровень непосредственно учреждений: детские дома, либо службы сопровождения приемных или кризисных семей». (42)*

*«В программу приходят люди с инвалидностью по направлению служб занятости Департамента труда и социальной защиты населения города Москвы, из коррекционных учреждений, из всех обществ инвалидов города (ВОГ, ВОИ, ВОС и др.). (30)*

### **Реактивная система коммуникаций**

Такую стратегию используют организации, деятельность которых вызывает общественный интерес, повышенное внимание СМИ и общества. Обычно информация о них присутствует на большинстве тематических информационных ресурсов, их руководителей медиа просят о комментариях по профилю организации. На продвижение таких НКО работает их репутация и «спрос» на тему, которой они занимаются.

*«Весьма по-разному информируем. Тут и сарафанное радио, и то, что мы уже 25 лет представлены в России... Хотя у нас большое количество контактов со СМИ. Это и телекомпании, и печатные издания, и интернет. Так как бы находимся близко к Москве, у нас большое количество контактов. Иногда это 2-3 сюжета в неделю. Таких образом, упоминание о нас на центральном телевидении и в прессе есть». (7)*

*«Мы никакой рекламы нигде не делаем, и у нас при этом очередь. Мы очень известный центр, лучший в стране. Какую-то часть людей к нам Департамент труда и соцзащиты направляет. А в остальном, наверное, «цыганское радио» работает». (14)*

*«У нас есть сайт, социальные сети — это основной источник. Про нас пишет АСИ и другие СМИ. Мы есть во всяких сборниках. Я думаю, что, конечно, сарафанное радио и интернет — это главные источники, конечно. Я знаю, что некоторым ребятам советовали наш центр в особенных школах, где они учились».* (17)

### **Проактивная система коммуникаций**

Часть НКО занимается активным продвижением не только организации и ее услуг, но и профильной темы. Спектр методов продвижения самый широкий:

- минимальный стандарт часто расширяется, сайт превращает в информационный и просветительский портал по теме, социальные сети дополняются группами в мессенджерах и youtube-каналом;
- PR-активность в СМИ – телевидение, радио, пресса;
- онлайн-консультирование на сайте организации и других интернет-ресурсах;
- выпуск тематических журналов;
- участие в профильных мероприятиях – «Душевный базар», «Душевная Москва», благотворительные ярмарки и пр.;
- образовательные проекты разной направленности;
- контекстная реклама в поисковых системах;
- «горячая линия»;
- социальная реклама – наружная реклама, реклама в социальных сетях.

*«Я стараюсь много рассказывать, много давать интервью. Мы активно пользуемся поддержкой радио «Вера» и радио «Маяк». «Адреса милосердия» нас приглашает, на телевидении выступаю тоже. На телевидении уже два раза были в программе Малышевой. Телеканал ОТР снимал сюжет о клубе «Незабудка».* (43)

*«Фондом был создан большой информационный портал, где размещена вся ключевая информация о заболевании, о всех возможных вариантах помощи, обо всех ключевых исследованиях, которые проводятся на сегодняшний день в мире. На Youtube-канале фонда доступны различные видео-уроки, лекции, трансляции. Все это для того, чтобы у людей была возможность получить максимальное количество достоверной и понятной информации. То, с чего мы начинаем работу с семьей, — рассказываем общую картину развития БАС, отвечаем на их вопросы, потому что они уже год-два, а иногда и больше ходят по врачам и не могут ничего понять, ничего узнать. В первый раз они получают огромный объем информации, который, конечно же, нельзя переварить за один раз, и поэтому они по несколько раз возвращаются к координатору».* (25)

*«У нас очень много социальной рекламы, наверное, больше, чем у всех остальных фондов. Но у нас нет рекламы в духе «помогите фонду» — вся реклама направлена именно на решение проблемы. Например, симптомы инсульта висят по всей стране, и у них огромные охваты. Одно метро чего стоит, где проезжает 5 млн человек в день».* (36)

*«Мы довольно часто выступаем в СМИ, обычно у нас более 100 публикаций в год. Мы просим публиковать номер телефона и фактически не вкладываем деньги в продвижение*

## Стратегии коммуникаций НКО в продвижении общественно значимой повестки

Некоммерческие организации испытывают серьезную потребность в информационной поддержке не только своей деятельности, но и в продвижении общественно значимых тем.

Темы продвижения	Виды активности НКО
<ul style="list-style-type: none"> <li>Информирование общественности о социальных проблемах, профильных для НКО аудиторий</li> </ul>	<p>Многие НКО активно продвигают данную тематику, используя каналы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>социальная реклама – наружная, в соцсетях, в СМИ;</li> <li>PR-активность: интервью, публикации и выступления в СМИ;</li> <li>PR-мероприятия – танцевальные марафоны, велопаралы и пр.;</li> <li>просветительские мероприятия и ярмарки – «Добрая Москва», «Душевный базар», #ЩедрыйВторник и др.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Информирование и поддержка целевых аудиторий (профильных для НКО)</li> </ul>	<p>Практически все НКО в той или иной степени занимаются информированием и просвещением своих целевых аудиторий. Спектр используемых ими каналов коммуникации весьма широк и разнообразен:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>информационные порталы, насыщенные информацией для целевых аудиторий и членов их семей, – диагностика, виды помощи, результаты научных исследований, онлайн-лекции и курсы, консультации;</li> <li>«горячие линии» для информирования и поддержки целевых аудиторий и членов их семей;</li> <li>группы в мессенджерах, социальных сетях, youtube-каналы;</li> <li>семинары, вебинары, пациентские конференции;</li> <li>журналы, справочники и другая литература;</li> <li>информационные e-mail-рассылки.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Информирование профессиональных сообществ (медики, социальные работники, преподаватели физкультуры, работники органов власти) о специфике и потребностях целевых аудиторий НКО</li> </ul>	<p>НКО используют для работы с этими аудиториями следующие каналы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>семинары, вебинары;</li> <li>обучающие курсы, в том числе онлайн;</li> <li>конференции;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• издание методической литературы.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование позитивного образа НКО и благотворительных фондов, информирование общественности о деятельности таких организаций в российском обществе</li> </ul>	<p>Целенаправленной активности в этом направлении НКО обычно не ведут, но своей деятельностью способствуют формированию позитивного образа некоммерческих организаций.</p> <p><i>«За эти 5 лет ситуация очень сильно изменилась, я вижу, как много делает государство для некоммерческого сектора. Мы скрупулезно выполняем все требования, и они действительно необходимы и обоснованы — информация на сайте, открытость в соцсетях, необходимые отчеты и т.д. Но все равно появляются люди, которые дискредитируют нашу работу и всю работу сектора. И вот как эту ситуацию изменить?» (37)</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование в российском обществе культуры благотворительности</li> </ul>	<p>Тема достаточно остро воспринимается почти всеми НКО, однако каких-либо специальных усилий для ее продвижения они не предпринимают.</p> <p><i>«Понятно, что тенденция поддержки благотворительных проектов в России улучшается с каждым годом. Но все равно ... У нас не получилось продвинуть это таким образом, чтобы фандрайзинговые сборы были успешными и окупали вложения в команду, PR и все остальное...» (27)</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Информирование и формирование волонтерского сообщества о проблемах и специфике целевых аудиторий НКО</li> </ul>	<p>Многие НКО работают в тесной связке с волонтерами, для которых проводят семинары, тренинги. Волонтеры становятся амбассадорами проектов и социальных программ.</p> <p><i>«У нас есть университетская программа, в рамках которой существуют клубы в университетах, они проводят свои мероприятия, в том числе и по привлечению новых волонтеров, и тоже рассказывают про деятельность нашего фонда». (38)</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Консультирование и информирование органов исполнительной власти – федеральных и региональных, законодательных органов о проблемах и специфике целевых аудиторий НКО</li> </ul>	<p>Многие руководители НКО участвуют в экспертных и общественных советах при органах власти.</p> <p><i>«Я состою в Общественном совете Департамента здравоохранения города Москвы, состою в Совете при уполномоченном по правам ребенка, экспертном совете при уполномоченном по правам человека. Все это в совокупности дает огромные результаты, потому что мы сами по себе не можем ничего двигать, если государство нас не услышит. А тут идет совместная деятельность...» (23)</i></p>

## Реестр поставщиков социальных услуг

### Основные мотивы вступления НКО в реестр поставщиков социальных услуг

Ключевыми мотивами вступления НКО в реестр поставщиков социальных услуг являются:

- **репутационный мотив** – получение статуса поставщика социальных услуг, что подтверждает надежность НКО в глазах благополучателей, профессионального сообщества и общества в целом;
- **финансовый мотив** – получение финансового возмещения за свои услуги из городского бюджета. Этот источник рассматривается как более стабильный по сравнению с оказанием коммерческих услуг. Для части НКО субсидии являются дополнительным источником финансирования, а часть организаций работают только с этими средствами;
- **расширение круга благополучателей** – вступая в реестр, НКО рассчитывает на новых благополучателей, не тратя усилий на поиск клиентов;
- **расширение спектра услуг, диверсификация деятельности.**

*«Вступление в реестр сделано, чтобы заявить о себе как о поставщике социальных услуг в полустационарной форме... Мы отчитываемся перед социацией, чтобы показать результаты и поддерживать репутацию надежного поставщика социальных услуг».* (11)

*«Государство – более надежный плательщик. Это финансово-расчетная схема, которая позволяет уверенно себя чувствовать на большом участке. Коммерческую деятельность надо искать, а здесь искать ничего не нужно. Тебе передали 300 человек на год, ты их обслуживаешь — все понятно. А в коммерции за этих 300 человек надо побороться»* (12)

*«У нас в ближайших планах сейчас войти в реестр, мы очень этого хотим – быть поставщиками социальных услуг в отношении всех наших благополучателей, которые не могут быть продуктивными, которым мы оказываем услугу социальной занятости в отличие от остальных, которым мы оказываем услугу трудовой занятости».* (20)

Далеко не всегда желание НКО получить статус поставщика социальных услуг реализуется. Среди важных факторов, способствующих осуществлению этих планов, организации называют, например, такие:

- консультации и помощь сотрудников Департамента труда и социальной защиты населения Москвы, а зачастую наличие политической воли и желания сотрудников департамента включить ту или иную организацию в реестр;
- налаженные отношения с сотрудниками ресурсных центров города;

- претенденты в организационно-правовой форме ООО легче проходят процедуру, чем НКО.

*«Подготовка документов, безусловно, требует кропотливой работы. И если получается получить консультацию сотрудников департамента, спросить, как должно быть, то это облегчает нашу работу. В нашем случае нужна была политическая воля, чтобы организация была включена в реестр. Как только она появилась, процедура включения в реестр сработала без проволочек». (2)*

*«Сложностей особенно не было. Мы находимся и в реестре соцуслуг, и с ресурсным центром развития НКО вошли в реестр организаций, взаимодействующих с органами исполнительной власти. Ресурсный центр оказывает поддержку...» (9)*

*«Я благодарен департаменту за консультативную помощь. Конечно, мы входили несколько месяцев в реестр как общественная организация. Как общество с ограниченной ответственностью мы вошли в реестр достаточно быстро». (5)*

### **Основные барьеры для вступления в реестр поставщиков социальных услуг**

Барьеров для вступления НКО в реестр поставщиков социальных услуг Москвы гораздо больше, чем стимулов. Причем зачастую НКО останавливают даже не реальные трудности и ограничения, а негативный опыт и мнение коллег, которые пытались войти в реестр поставщиков, либо имеют опыт оказания услуг, будучи в реестре.

#### ***Административные барьеры***

Они наиболее значимы для НКО. Даже один фактор из этого списка обычно убеждает руководителей организаций, что им нет смысла получать статус поставщика социальных услуг:

- непонятные условия получения статуса, прав и возможности поставщиков социальных услуг, вошедших в реестр;
- сложный пакет документов для включения в реестр, трудности при его подготовке;
- бюрократия со стороны сотрудников Департамента труда и социальной защиты населения, неготовность оказывать консультации и помогать в подготовке документов;
- долгий срок рассмотрения документов для включения в реестр;
- жесткие требования к НКО для включения в реестр: срок работы, количество клиентов, численность персонала, сайта и др.;
- региональные ограничения: сложности для организаций, работающих в нескольких регионах или по всей стране;



- жесткий стандарт услуг, оказываемых по реестру;
- требования комплексности оказываемых услуг, а также масштабирования оказываемых услуг, что возможно далеко не для всех НКО;
- неполный спектр услуг, соответствующих реестру;
- сложная отчетность, высокая затратность подготовки отчетности.

*«Насколько я знаю, мои коллеги пытались подавать или собирались подавать в реестр госуслуг, но не поняли очевидных выгод. Плюс сложность оформления. Поэтому мы не довели это до конца...» (35)*

*«Я уже который год, примерно раз в год об этом думаю, смотрю на то, что происходит. И понимаю, что опять нет. Потому что реестр требует масштабного оказания услуг, то есть должна быть возможность для того, чтобы все люди категории наших подопечных могли бы обратиться за этой услугой. Мы пока этого предоставить не можем». (42)*

*«Есть какие-то проблемы, очень много всего надо сделать, чтобы туда попасть. Мы бы хотели, и мы понимаем, что это было бы полезно в будущем, но как – мы пока не до конца понимаем...» (34)*

*«Нет, пока нет. Они хотят что-то менять. Пока информации нет. А когда были жесткие условия, мы не могли — у нас не было помещения. И там еще что-то надо было». (15)*

*«Мы пытались в него зайти, когда его объявили. Мы проходим по всем квалификационным статьям и статьям услуг, но, например, департамент в свое время сказал, что у них есть своя служба психологической помощи в Москве, и что мы тут вообще пришли». (16)*

*«У Москвы есть такая установка, характерная для Москвы и нехарактерная для других регионов, и мы считаем ее неправильной, что поставщик социальных услуг обязан брать на себя оказание всего перечня услуг по каждой форме социального обслуживания. Это последовательная позиция города Москвы, которая была нам много раз озвучена. Мы в свою очередь не хотим брать на себя весь перечень услуг. По этому поводу мы с ними сильно конфликтовали». (1)*

*«Мы не сразу вошли в реестр. Сначала подали документы и там каких-то документов не хватало. Это вообще было не быстро. Все это заняло примерно год. И потом мы еще вступали отдельно в реестр поставщиков по надомным услугам, это тоже было может чуть меньше года. Нам просто не отвечали или отвечали, что ваше заявление рассматривается, и комиссия пока не прошла». (10)*

### **Финансовые барьеры**

Многие НКО не довольны действующими тарифами, и отмечают, что они не всегда соответствуют себестоимости услуг и не пересматриваются по несколько лет.

*«Нам просто не хватило времени в этом разобраться и как-то в это включиться. Периодически всплывала информация, что стоимость услуг там очень низкая и не покрывает стоимости реальных расходов». (25)*

*«Мы считаем, что условно хороший массажист не стоит 500 рублей, такого просто не может быть. Непонятно какого качества может быть оказана услуга за эти деньги...» (22)*

*«Тарифы в Москве не пересматривались уже 5 лет, и мы в принципе не возражаем, чтобы тарифы на услуги для тех граждан, кто оплачивает полностью или частично социальные услуги, оставались низкими. Мы хотим, чтобы был установлен разумный, справедливый и своевременно индексируемый размер возмещения затрат негосударственным поставщикам». (1)*

### **Психологические барьеры**

Психологические барьеры возникают в результате травмирующего опыта при взаимодействии руководителя НКО или его коллег с государственными структурами в предыдущие годы:

- неудачная попытка войти в реестр несколько лет назад;
- боязнь сложной и трудозатратной отчетности;
- предубеждение в отношении сотрудничества с государством:  
дополнительная непрофильная нагрузка и др.

*«Вообще меня останавливает мысль, что если что-то достанется бесплатно от государства, то нужно чем-то как бы нематериально заплатить: провести какое-то не нужное фонду мероприятие, например». (43)*

*«Нужны дополнительные материалы и разъяснения, опыт других НКО, чтобы рассмотреть все плюсы и минусы и принять осознанное решение о вступлении в реестр. Такой разговор нужен, как и информационная площадка, организованная департаментом соцзащиты». (28)*

### **Ресурсные ограничения НКО**

Организации часто вынуждены работать в условиях дефицита кадров и времени и поэтому не успевают разобраться с правилами вступления в реестр и работы в статусе поставщика социальных услуг, не могут выделить время для подготовки и подачи всех необходимых документов.

*«Просто не хватает рук для того, чтобы это начать даже делать. Я людей не могу заставить. Мне это делать надо либо самому, а времени не хватает». (41)*

*«Фонд хочет войти в реестр, но пока степень готовности – "хотим", прочитали одну статью. Нужно погрузиться, понять...» (28)*

*«Пока не занимались этой темой, не хватает ресурсов». (36)*

### **Идеологические барьеры**

Услуги НКО отличает индивидуальность и гибкость. Часто НКО противопоставляют эти качества стандартизации и жестким регламентам работы для поставщиков социальных услуг.

*«В действительности, оказываемые нами услуги не совпадают с этими стандартами, а только частично пересекаются с ними. После первичной диагностики каждого получателя услуги внутренними документами центра описывается индивидуальный план работы с ним... Регулярно в индивидуальных картах получателей по итогам обсуждения специалистов фиксируются результаты и корректируется содержание оказываемой услуги». (1)*

*«Центр является уникальным с точки зрения своих кадровых и организационных возможностей, накопленного опыта, индивидуального подхода к каждому получателю, что позволяет оказывать услуги получателям с самыми тяжелыми, множественными нарушениями. В рамках государственной системы социального обслуживания услуги*

*аналогичные услуги центра, отсутствуют. Во всяком случае, отсутствует индивидуальный подход, который критически важен для этой категории получателей». (1)*

### **Проблемы в работе НКО - поставщиков социальных услуг**

НКО, которым удалось войти в реестр, сталкиваются с существенными трудностями.

- **Недостаточность финансового возмещения** за оказанные услуги делают эту работу выгодной только при большом объеме оказываемых услуг.

*«Деньги, которые могут быть компенсированы, пока слишком малы и не оправдывают трудозатраты на обслуживание этих отношений, пока они превышают эффект. Тарифы не покрывают себестоимость услуг» (11)*

*«Безусловно, размер затрат, которые мы несем при оказании социальных услуг, превышает сумму, компенсируемую нам департаментом. Мы посчитали затраты на сбор аналитики, документации, подготовку отчетности, сколько мы получим и сколько мы потратим, потому что собственно услуги мы будем оказывать вне зависимости...» (2)*

*«Это выгодно тогда, когда большое количество человек обслуживается. В этом случае это оправдывает средства. Тогда мы можем заплатить достойную зарплату специалистам, оплатить их отпуск и так далее. То есть какое-то критическое число, ниже которого работать невыгодно, потому что просто не возмещаются затраты». (4)*

- **Несвоевременный расчет за услуги** ставит НКО в весьма затруднительное положение, приводит к задолженности по оплате труда, зачастую заставляет прибегать к коммерческим кредитам для расчета с сотрудниками.

*«В течение 2018 года это все было безукоризненно, в 2019-м появились проблемы. В первой половине года нам все возмещали регулярно, а во второй были проблемы, когда мы в течение четырех с половиной месяцев изыскивали средства для обслуживания наших клиентов, и нам они не возмещались. Возместились они только уже в ноябре-декабре». (6)*

*«Сроки выплат нарушаются департаментом. В прошлом году нам не выплачивали деньги полгода. Нам, в свою очередь, нужно выплачивать зарплату людям, у которых семьи. И потом, еле-еле в конце прошлого года департамент уже выплатил нам полную сумму. Хотя по законодательству и в договоре указано, что мы должны получать выплату в течение 15 дней». (5)*

- **У НКО нет гарантий, что они смогут продолжать оказывать услуги в качестве поставщика.** Заключение договоров часто затягивается и происходит не в начале года, а в марте-апреле.

*«Сроки не всегда выполняются. Сейчас чтобы нам заключить договор о финансировании на текущий год, у департамента на это есть 5 рабочих дней, а ответа так и нет. Хотя заявление было подано 12 или 13 января». (5)*

- **Неравная конкуренция с центрами социального обслуживания:** у части НКО создается мнение, что представители власти заинтересованы в том, чтобы больший объем услуг проводился через центры социального обслуживания в ущерб негосударственным организациям.

*«По моему глубокому убеждению, сейчас существует некий конфликт интересов, т.к. центры социального обслуживания, конечно, не заинтересованы в том, чтобы в полной мере информировать благополучателей о возможности обслуживания в негосударственном секторе. Идет установка на то, чтобы как можно больше брать получателей социальных услуг именно в государственный сектор». (5)*

- Вступление в реестр зачастую **не дает НКО возможности получить компенсации за свои услуги**: распределение бюджета происходит в начале года, и НКО не могут рассчитывать на компенсации, если организация включена в реестр в середине или в конце года.

*«Попадание в реестр не означает, что ты будешь выполнять эти услуги, потому что бюджет, который предоставляется департаменту, делится на всех участников реестра в начале года, и потом в марте мы в этот бюджет не попали. В начале года все делится между теми, кто уже есть в реестре. И все, дальше уже нужно ждать либо следующего года, либо если появятся дополнительные какие-то люди, которые у нас закажут услуги. Тогда есть шанс получить часть денег для оказания услуги. Это странный механизм, но он такой». (12)*

- У многих НКО вызывает затруднения **сложная и неудобная отчетность**, методическая нечеткость в оформлении разных услуг, необходимость дублирования электронных отчетов бумажными экземплярами.

*«Хотелось бы сдавать отчетность в электронном виде. Нам предлагали подобную модернизацию, которая заключалась в том, чтобы вводить услуги по каждому благополучателю онлайн. Грубо говоря, вы вынесли судно, и вы тут же бежите за компьютер и вбиваете: «я вынесла судно»; вы принесли лекарство и вбиваете: «я принесла лекарство». По моему мнению, это уже какой-то перебор...» (5)*

*«По-прежнему постоянно возникают технические заминки, связанные с тем, что затруднительно описать оказываемые нами услуги в рамках утвержденных стандартов. Например, с одной стороны, отчетность должна представляться в единицах услуг, с другой – одна и та же услуга, в соответствии со стандартами, может быть оказана в течение разного количества времени, а значит и по-разному тарифицироваться. То есть один человек может получить три единицы услуги по 60 минут каждая, а другой – одну услугу, но продолжительностью 180 минут». (1)*

- Для оказания услуг по реестру от благополучателей требуется оформить **ИППСУ – индивидуальную программу предоставления социальных услуг**, что не всем благополучателям доступно и удобно. Кроме того, районные органы социальной защиты действуют при их оформлении неединообразно, что затрудняет работу.

*«Хотя ситуация за последние два года несколько исправилась, по-прежнему семьи сталкиваются с волокитой и затруднениями сотрудников органов соцзащиты при оформлении ИППСУ для нашей категории получателей». (1)*

В наибольшей степени к оказанию социальных услуг через реестр поставщиков соответствуют НКО двух типов.

- **Организации, которые оказывают услуги ухода или патронажа.** Такие услуги в наибольшей степени соответствуют всем требованиям и регламентам работы по 442-ФЗ. Часть из этих организаций, вероятно, при создании руководствовались стандартами реестра, и у них особенно серьезных проблем с оказанием своих услуг не возникало.
- **Организации с именем и репутацией на рынке,** которым органы власти оказывают дополнительное содействие – им идут навстречу и предоставляют персональные консультации.

*«Мы вошли в реестр поставщиков после длительных переговоров с руководством. Видимо, они хотели понять, что мы можем оказывать услуги, мы пытались доказать, что можем и хотим, что у нас есть возможности для этого – все основания, многолетняя работа. Не знаю, как сейчас, но 2 года назад нужно было не меньше полугодя, чтобы войти все-таки в реестр. Хотя официально сдал бумаги, и они уже решают. Но на самом деле все это идет от обратного, я бы сказала. То есть сначала надо понять, что тебя возьмут, а потом уже подавать документы. Может быть, что-то изменилось за это время, я не знаю». (4)*

*«Финансовая компенсация достаточна. Каждый месяц, согласно отчетам... Тарифы Устраивают... Организация соответствовала всем условиям вхождения в реестр поставщиков социальных услуг. Никаких препятствий не было». (3)*

*«Мы в свою очередь не хотим брать на себя весь комплекс услуг. По этому поводу мы с ними [Департамент занятости и социальной защиты] сильно конфликтовали. - Как вы решили эту проблему? - Решили, что город Москва будет считать, что мы готовы оказывать все услуги по перечню, а мы фактически будем оказывать только те, о которых договорились с получателями». (1)*

## Барьеры и потенциал развития НКО

### Барьеры для развития НКО

Большинство организаций при всех своих индивидуальных особенностях сталкиваются с одними и теми же барьерами, препятствиями в развитии.

#### *Финансовые барьеры*

По общей оценке руководителей некоммерческих организаций, практически все они работают на «финансовом пределе», то есть почти всегда нехватку средств, часть проектов может быть заморожена до наступления лучших финансовых времен, сотрудники работают на неполную ставку, а руководители порой не получают денег за свою работу. Дефицит финансовых ресурсов ограничивает возможности НКО при оказании основных услуг, а также ограничивает их возможность реализовать перспективные проекты. Мечта многих руководителей – переход на долгосрочное финансирование деятельности.

*«Хотелось бы, чтобы были какие-то корректировки в законодательстве, которые позволяли бы финансировать нашу деятельность непрерывно — не от случая к случаю, не от гранта до гранта — хотя бы на пятилетку, чтобы быть уверенным в завтрашнем дне и продолжать свою деятельность». (33)*

*«Если бы мы чувствовали большую материальную стабильность, то, наверное, это облегчило бы нашу жизнь. Поскольку наши педагоги не искали бы себе дополнительных каких-то работ и тратили больше времени непосредственно на ту деятельность, которую в нашей организации они ведут». (35)*

*«Мы постоянно чувствуем недостаток. Мы видим проблемы, которые мы могли бы решать лучше. И, конечно, мы бы хотели больше развиваться, и есть проблема в том, что у нас нет ощущения финансовой стабильности». (18)*

#### *Проблемы с помещениями*

Помещение – это второй по значимости фактор стабильной работы НКО, оказывающей услуги. Часть некоммерческих организаций получают помещения в пользование от городских властей. Но в основном НКО вынуждены обходиться без постоянного помещения либо оплачивать аренду по коммерческим расценкам, что достаточно обременительно для скудных бюджетов.

*«Основная проблема у поставщиков, в основном у НКО, заключается в помещениях. Помещений, которые позволяли бы собираться большим группам, не так много, а те, что есть, дорогие...» (9)*

*«Декларируется, что НКО нужно оказывать всяческую поддержку, вплоть до того, чтобы выделять им помещение либо бесплатно, либо по льготным тарифам, но все это не так. Мы арендуем большое помещение, где могут находиться и заниматься много людей, но мы вынуждены его оплачивать по коммерческим расценкам». (9)*

*«Мы мечтаем о том, чтобы у нас было бесплатное помещение или какая-то существенная льгота при оплате, скидка. Нам жилось бы легче и спокойнее. Мы могли бы меньше тратить времени на поиск ресурсов и больше времени посвящать совершенствованию своих занятий, методик». (35)*

### **Административные барьеры**

При взаимодействии с органами власти НКО сталкиваются с целой группой проблем.

- **Недостаток моральной, организационной и консультационной поддержки со стороны органов власти.**

*«Мы не видим от государства ничего, подтверждающего statement, что государство понимает, что это нужно». (39)*

*«Сложностей особо не возникает. Единственное, что всегда приходится доказывать свою полезность. Поскольку сейчас акцент государства идет на переход на самовыживаемость таких организаций...» (35)*

*«Периодически возникают какое-то локальное непонимание на уровне сотрудников отделов различных ведомств, которые решаются путем переговоров на более высоком уровне. Как правило, это организации из сферы образования». (42)*

*«Чаще всего эти сложности связаны с разными позициями по каким-то случаям, которые мы ведем. У нас бывает и полное взаимопонимание по каким-то случаям, бывают истории, где у нас очень сильно расходятся позиции. И в таких ситуациях мы защищаем интересы наших клиентов в государственных структурах». (18)*

*«Также хороша помощь специалистов pro bono, которые обучают. Мы программой АСИ пользовались, нам помогали специалисты, консультировали. Но я думаю, что для таких организаций, как наша, была бы хороша не только такая разовая помощь, когда нам теорию рассказывают или даже на вопросы отвечают, а вот если бы кто-нибудь сделал программу кураторства, когда какой-то специалист нас курирует, и к нему можно обратиться в случае необходимости». (35)*

- **Трудности при работе с грантами органов власти:**
  - небольшой размер грантов (за исключением президентского), не соответствующий реальным затратам НКО на реализацию проекта;
  - нет грантов на основную деятельность НКО, а лишь на отдельные программы и проекты;
  - сокращение чиновниками сметы гранта, что делает его труднореализуемым;
  - сложная отчетность по грантам (за исключением президентского).

*«Администрирование грантов — это боль, потому что все равно команды меняются в зависимости от того, кто руководит департаментом, и новая команда просто обнуляет то, что они делали до этого». (16)*

*«Президентский грант самый прекрасный. С одной стороны, обидно, если тебе не дали, но если дали, то тебе дали всю сумму. Если говорить про гранты КОС и соцзащиты, то они сильно режут, и потом уже непонятно, как реализовывать этот проект». (36)*

*«Мы получаем поддержку не на оказание услуги, а на какие-то новые проекты. В этом есть сложность, что на само оказание услуги нужно изыскивать другие ресурсы. Новые проекты важны. Например, сейчас с Департаментом труда и соцзащиты мы делаем*

*исследование по выпускникам, чтобы понять точно, какой формат услуги даст наибольший эффект. Мы получили этот грант на исследование». (29)*

*«Чтобы было меньше бюрократии, потому что отчетности бешеное количество. Они создают электронные ресурсы, которые должны, вроде бы, все это облегчать. В итоге мы заполняем электронные ресурсы, и в итоге все равно в бумажном виде все им несем. Это безумие». (15)*

- **Проблемы вступления в реестр поставщиков социальных услуг и получения компенсаций за свои услуги.** Подробно проблемы, с которыми сталкиваются НКО, описаны в разделе «Рекомендации участников исследования по совершенствованию мер и инструментов поддержки социальных услуг НКО», кратко их можно сформулировать так:

- бюрократические сложности при вступлении в реестр поставщиков социальных услуг и при сдаче отчетности за оказанные услуги;
- расхождения между реальными услугами и их описанием в нормативных документах;
- несоответствие тарифов реальной себестоимости услуг;
- узкий спектр услуг, которые входят в реестр.

- **Проблемы межведомственного взаимодействия.** Деятельность НКО часто оказывается на стыке полномочий нескольких ведомств – образования, социальной защиты, здравоохранения, и далеко не всегда им удается согласовать позиции заинтересованных сторон.

*«Вот нам нужно объединить несколько направлений. И это проблема. То есть объединить квотирование рабочих мест, субсидирование, наставничество, к примеру. А это все в разных структурах находится, и объединить очень тяжело...» (41)*

*«В нашей теме социальной адаптации и профориентации молодых людей и подростков, слишком много задействовано организаций, каждая из которых движется в каком-то своем направлении. У организаций соцзащиты стоит своя задача и свои показатели, у образования стоят свои показатели. Большое число НКО довольно разрозненно реализуют свои проекты, исходя из собственного понимания ситуации и ориентируясь на показатели по своим проектам. Единой системы пока что нет». (42)*

- **Проблемы взаимодействия с региональными органами власти.** НКО часто не находят поддержки в других регионах, сталкиваются с непониманием и сопротивлением. НКО сложно получить финансовую поддержку программ, предполагающих работу в нескольких регионах.

*«Наша организация зарегистрирована в Москве, а обслуживаем мы 70% обращений не из Москвы. Получается, что нам недоступны региональные программы, потому что мы налоги платим и зарегистрированы в Москве, а Москва говорит, что она только для москвичей». (16)*



*«И проблема взаимодействия с регионами. Я думаю, что очень многие фонды, которые работают по всей стране, вам это скажут. Не хватает регулярного и подробного диалога с регионами».* (24)

### **Законодательные и нормативные барьеры**

- **Отсутствие налоговых льгот для НКО**, хотя они занимаются социально значимой деятельностью.

*«Мы платим такие же налоги, что и ООО. Хотелось бы, чтобы налоги были меньше для благотворительных фондов и для тех, кто им помогает».* (28)

- **Отсутствие налоговых льгот для бизнеса**, занимающегося благотворительностью и в целом слабое взаимодействие государства с бизнесом.

*«Мне кажется, надо как-то менять наше налоговое законодательство, в плане того, чтобы бизнес получал какие-то преференции, если занимается благотворительностью. Потому что сейчас это проблема, многие ничего не получают, а некоторые вообще по башке получают за то, что оказывают помощь».* (17)

*«Если возьмете любой круглый стол, там есть все, кто трудоустраивает инвалидов, кроме тех, куда их трудоустраивают. Бизнес туда не приходит в большей степени. И как можно решить эту проблему, когда чиновники преследуют цели наполнения бюджета, а куда трудоустроить инвалидов, они даже не присутствуют».* (41)

- **Высокие штрафы для НКО**, зачастую не соответствующие тяжести правонарушения.

*«Меньше, наверно, закручивать гайки. В принципе, это сейчас происходит — в плане отчетности, штрафов больших. Это очень сильно пугает и совсем не вдохновляет на работу. Я не говорю, что нужно нарушать законы — НКО должны жить по законам, которые приняты — но нужно измерять их возможности в плане штрафов».* (36)

- **Законодательные и нормативные ограничения для работы с конкретными целевыми группами:** ограничения по трудоустройству инвалидов, невозможность трудоустройства детей-сирот в организации, не имеющей договора с центром занятости, миграционная политика в отношении ВИЧ-инфицированных, отсутствие реабилитационных программ для онкологических больных в ОМС и многие другие.

*«Хотелось бы на российском уровне добиться специализированной реабилитационной помощи для стомированных пациентов, создания кабинетов и отделений реабилитации стомированных пациентов в профильных медицинских региональных центрах. В Москве совместно с активными врачами мы добились этого, а в России в целом - пока нет».* (33)

*«До момента окончания колледжа ребенок со статусом сироты может работать временно только по направлению центра занятости (чтобы не потерять возможность получить повышенное пособие по безработице). И это большая головная боль. То есть нам, чтобы его устроить на стажировку или на работу, нужно, чтобы работодатель заключил договор с центром занятости, и центр занятости его тогда туда направит».* (42)

*«У нас есть проблемы с выздоровлением ВИЧ-инфицированных людей и выдворением их из государства. Потому что, если мигрант приезжает сюда и получает ВИЧ, он, поверьте мне, не уезжает из страны, он уходит в тень и становится потенциально опасным для своих половых партнеров. Тут достаточно большой объем работы» (34)*

*«Есть в разных сферах вопросы, которые либо законодательно, либо на уровне правоприменения не урегулированы. То есть, что-то не прописано, а что-то прописано, но на практике так не работает. Например, существуют проблемы с реализацией прав на образование для детей со множественными нарушениями развития. В этом вопросе на законодательном уровне все нормально, а на практике нет, к сожалению». (2)*

### **Слабая информационная и рекламная поддержка деятельности НКО, культуры благотворительности в целом**

*«Конечно, мы все мечтаем, чтобы социальной рекламы было больше, и на нее СМИ реагировали лучше. Пока почти вся наша социальная реклама идет за деньги. И мы это оплачиваем, и это тоже огромные средства, которые приходится нам где-то искать». (36)*

*«Было бы хорошо, если бы была какая-то помощь в пиаре. Помогает, когда организация известная, на слуху и все легче идет. И клиентов больше приходит, доверяют, и ресурсы легче привлекать. Т.е. помощь в пиаре, в рекламе, в рассказе, почему это нужно, почему это важно, то, что мы делаем». (35)*

*«В первую очередь, это привлечение внимания, в том числе СМИ, к этим социальным вопросам, потому что, еще раз повторюсь, очень незначительное количество людей знает о заболевании. Из-за этого многие умирают, не будучи диагностированными. Часть пациентов умирает, не получив вообще никакой помощи. Многие просто не знают, что они могут ее получить – ни от государства, ни от нас. Информационная составляющая — это очень важная часть. (25)*

### **Слабая интеграция с мировым профессиональным и научным сообществом, трудности при привлечении иностранных партнеров**

*«Есть одно пожелание – изменить отношение к возможной помощи партнеров из-за рубежа. Необязательно все деньги, которые шли оттуда, неправильно использовались. Я думаю, что большинство денег все-таки шло на помощь и развитие благотворительных организаций, которые бы создавали и внедряли в важные и нужные в нашей стране технологии. Не нужно всех причислять к иностранным агентам, штрафовать и запрещать». (21)*

*«Нужно время; нужно создание локального профессионального сообщества и его развитие, которое в России крайне малочисленно и слабо; нужна интеграция с мировым профессиональным научным сообществом». (39)*

### **Трудности с подбором и наймом кадров**

Кадровые проблемы у НКО есть, но они **вполне рабочие**, обычно напрямую зависят от финансовых ресурсов и не являются существенным барьером для развития организации:

- часть НКО имеют кадровый резерв, который могут задействовать в случае необходимости расширить объем оказываемых услуг;
- в ряде случаев организации легко набирают новых сотрудников, поскольку каких-либо серьезных квалификационных требований для их работы нет;

- некоторые НКО имеют собственную систему обучения сотрудников, и за несколько месяцев доучивают специалистов;
- многие НКО освоили технологию сбора команды под проект и весьма успешно ее используют при необходимости.

*«Специалистов мы сами обучаем и их хватает. Вопрос в том, что чем выше уровень специалиста, тем дороже он будет для нас стоить. И вот тут как раз возникает вопрос...» (34)*

*«У нас есть возможность привлечения специалистов на разовые консультации, занятия. Не всегда есть привязка к конкретным штатным специалистам, и это очень здорово. Потому что есть возможность взять человека на конкретный период и решить конкретную задачу. И на наш взгляд, это очень гибко и удобно». (7)*

*«Да, сейчас хватает. Если у нас появляются новые клиенты, мы ищем дополнительных специалистов и нанимаем их. Это психологи, педагоги, дефектологи, социальные работники». (10)*

*«По нашей схеме взаимодействия, когда берется действующая сиделка в штат при переобучении, в этом смысле проблем никаких нет, и персонала хватает. Я сотрудничаю также с сайтом [rotogatel.ru](http://rotogatel.ru), который позволяет находить работников с соответствующей квалификацией рядом с домом благополучателя, и оценивать квалификацию кандидатов по документам удаленно. То есть, в этом плане никаких проблем нет». (5)*

*«Персонал у нас есть — это, в основном, не москвичи. Помощников по уходу мы в основном привлекаем из регионов России. В настоящее время у нас около 1300 человек, которых мы обслуживаем и около 500 ежедневных помощников по уходу, которых мы привлекаем из разных районов России». (6)*

## Потенциал развития НКО

В целом, практически все участвовавшие в опросе НКО работают на пределе своих текущих ресурсных возможностей. Однако это не означает, что их потенциал полностью исчерпан. Напротив, руководители заявляют о готовности в той или иной форме расширять свою деятельность при расширении ресурсной базы.

Можно выделить несколько направлений, по которым у многих НКО есть потенциал роста и развития:

- **Масштабирование деятельности** (увеличение объема услуг в рамках одного юридического лица). К такому расширению объема своих услуг готовы далеко не все организации, но можно выделить два типа НКО, для которых это не составляет серьезной проблемы:
  - организации, оказывающие услуги ухода, патронажа;

- организации, имеющие прописанную и четко отработанную технологию работы (часто это организации, работающие по международным методикам).

*«При условии, что нам департамент просто будет давать работать. Я вас уверяю, что за один год я могу в сотню раз, наверное, увеличить количество благополучателей. Если департамент просто не будет нас ограничивать». (5)*

*«Да, можно тиражировать, и мы готовы расширять круг благополучателей при условии, что у нас будут помещения для оказания таких услуг. Потому что сейчас те помещения, которые есть, на максимум уже используются. И при условии, что сам перечень услуг и тарифы позволят получать достаточную компенсацию на оказание услуг». (10)*

*«Да, мы можем тиражировать услугу. Расширять круг получателей в пределах ПНИ, наверное, можем, увеличить раза в два, но не больше, потому что там нет больше людей, для которых услуги будут востребованы. И мы можем значительно расширить свою деятельность, если будем оказывать свои услуги людям, которые живут в городе, так скажем». (19)*

- **Тиражирование деятельности** (применение апробированной социальной бизнес-модели другими организациями в других географических, экономических или социальных условиях). Такая активность возможна и даже практикуется многими НКО – создание партнерских организаций в регионах страны, передача и обучение методике работы и пр. Наличие описанной методики работы или системы обучения ей становятся принципиально значимыми для такого развития НКО.

*«Да, все это, разумеется, можно тиражировать. А условия – это деньги и административный ресурс. Потому что у нас, например, нагрузка на специалистов – 6 детей. Нигде в государственных сервисах такого нет, там в разы больше нагрузка. А чтобы качество работы было хорошее, ее на самом деле не сильно увеличишь». (39)*

*«Количество регионов, в которых мы работаем, год от года увеличивается. В каждом новом регионе проводится тренинг по передаче технологии, формируется рабочая группа, в которую входят представители ведомств, организаций, бизнеса и так далее. Затем выделяется координатор, который будет дальше деятельность осуществлять. Мы ему предоставляем все методические и справочно-информационные материалы и осуществляем супервизию, мониторинг внедрения этой программы». (42)*

*«На базе нашего центра у нас регулярно бывают стажировки, т.е. к нам приезжают коллеги из разных организаций, у некоторых уже есть приюты, у некоторых нет приютов, они к нам приезжают, и после этого открывают». (18)*

*«Мы тиражируем наш опыт, наши программы лет 20, наверное. По образу и подобию нашего Центра, мы очень много центров обучили в стране, государственных и негосударственных. Но нас сейчас все активно уговаривают делать франшизу. Но так как мы не коммерсанты, мы это не очень умеем». (14)*

- **Образовательные программы НКО** – мастер-классы, летние школы, стажировки, конференции, фестивали, семинары, онлайн-школы. Обычно проводятся для всех заинтересованных сторон – других некоммерческих организаций, волонтеров, медицинских работников, партнерских организаций, сотрудников органов власти.

*«Наш руководитель ездит в регионы со своими мастер-классами, проводит там Школы особого театра для региональных организаций, Школы родительского мастерства. Также у нас есть летний лагерь, который проводится каждый август. Там две недели ребята,*

*педагоги и родители живут вместе на базе отдыха и занимаются, репетируют, делают выставки и т.д. И в этот лагерь мы приглашаем стажеров». (35)*

*«Мы проводим обучающие конференции и семинары по проведению реабилитационных программ, есть программы в регионах, которые проводятся в том числе благодаря тому, что специалисты этих регионов приезжали к нам на конференции и программы и получали необходимый опыт для создания подобных программ у себя на месте. Это все бесплатно для этих специалистов». (27)*

- **Разработка и распространение методик.** НКО издают учебную и методическую литературу, проводят методические семинары и курсы.

*«Все свои знания мы описали в книге «Подготовка людей с инвалидностью к трудоустройству», изданной в 2018 году. В нее вошли методы и технологии, разработанные нами, а также заимствованные, но адаптированные под нашу задачу - трудоустройство инвалидов: оценка трудового потенциала, обучение трудовым навыкам, повышение мотивации и коммуникативных возможностей инвалидов, вовлечение потенциальных работодателей в процесс трудоустройства, технологии работы с персоналом работодателя и семьями инвалидов и т.д.». (30)*

*«Хорошо бы, чтобы всю информацию, которую мы подаем, еще раз посмотрели разные специалисты: и врачи, и те, кто работает в консалтинге и умеет продвигать. Мы тогда переупакуем ее более удобно и коротко. И тогда у нас получился бы идеальный продукт, в котором легко ориентироваться и которым удобно пользоваться тем, у кого есть слуховые аппараты и кохлеарные импланты, а также специалистам. И вот этот продукт я бы хотела тиражировать, начиная с роддомов». (28)*

- **Расширение круга благополучателей** за счет новых категорий, близких к своей целевой группе по методам и технологиям работы.

*«Здесь вопрос в тиражировании наших практик. Мы их тиражируем немного по-другому. Тиражируем в другие заболевания. Например, на базе того, что мы знаем по работе с онкологическими пациентами, мы смогли договориться, например, с фондом «Вера», и уже 4-й год мы ведем горячую линию по паллиативной помощи фонда «Вера». (16)*

*«У нас в планах, конечно, это есть – нам было бы интересно построить работу с ПНИ». (17)*

*«Мы сейчас расширяем круг благополучателей в несколько десятков раз, потому что мы берем еще несколько генных дерматозов, в частности, ихтиоз. А это заболевание встречается намного чаще». (24)*

- **Использование новых методов работы**, например, переход к онлайн-обучению, проведение летних школ для своих благополучателей и их семей, родительских школ и пр.

*«Мы хотим развивать нашу онлайн-школу, снимать большие полезных видео». (43)*

*«Очень важно работать с семьями и с родителями. У нас проходит не так много программ именно семейного плана, когда приезжает вся семья, вся семья погружается в эту среду, и все немного меняются. Когда к нам приезжает ребенок на программу, мы его фактически из семейной системы вырываем». (27)*

- **Просветительские акции.** Фестивали, конференции, ярмарки часто проводятся совместными усилиями нескольких организаций.

*«У нас уже есть совместные программы. Мы стараемся дружить абсолютно со всеми другими организациями и фондами. Мы всегда делимся контактами, партнерами, создаем совместные мероприятия. Мы провели 6 международных конференций, массу разных семинаров, образовательных марафонов, в том числе и онлайн. Мы проводили бесплатные семинары в течение двух дней. Их посмотрели более 4 тыс. человек, родителей и специалистов со всей страны». (14)*

*«Сейчас я работаю над созданием экспертного youtube-канала «Детский эксперт». Там мы будем освещать весь спектр проблем. Наша деятельность напрямую связана с сохранением репродуктивного здоровья молодежи. И это все нужно донести до них». (23)*

## Результативность услуги: методы оценки и проблемы измеримости

### Методические основы деятельности НКО

Некоммерческие организации, оказывающие социальные услуги, используют следующие методики работы.

- **Собственная или уникальная методика с научной основой**, описанная в монографиях, диссертациях, методических пособиях. Характерная черта таких НКО – их целенаправленное стремление к созданию, публикации и валидации методики.

*«Наша деятельность рассмотрена в научной методике. Выпущено около более 100 научных материалов, в том числе научные статьи, монографии, брошюры и даже защищено две диссертации (кандидатская и докторская) на тему социальной реабилитации стомированных пациентов. Эти материалы являются сейчас руководством по работе с данным контингентом лиц не только в Москве, но и во всей РФ. Все перечисленные материалы поддержаны и оценены научным сообществом, есть в Российской государственной библиотеке, в электронной библиотеке научных публикаций eLibrary.ru, доступны в поисковых системах интернет». (33)*

*«В 2005 году мною была защищена диссертация по данному направлению..., также были изданы монографии, но они больше касались подхода. Не работы с инвалидами, а именно подхода. Также в 2009-м, 2010-м и 2011 году издавались методические пособия». (15)*

- **Международная или общепринятая методика** социальной деятельности, например, трудоустройства инвалидов или адаптации детей-сирот, реабилитации детей после сложных онкологических заболеваний и др. НКО обычно выбирают и адаптируют распространенные методики к своей практической деятельности.

*«Вот так, чтобы это называлось услугой, и было описано, насколько я знаю, нет. Но у нас есть сайт, где описано, что мы делаем и какую методику применяем». (35)*

*«Описанной своей методике или стандарта у нас нет. Мы ориентируемся на опыт таких же организаций, как наша, и на мировой опыт. В разных сферах мы используем разные методики». (10)*

*«Когда мы начали работать, у нас было много международных проектов, приезжало много специалистов из разных стран — Европы, США. Мы смотрели, перенимали определенный опыт, и в конце концов начали реализовывать конкретные программы, которые видели». (32)*

- **Набор стандартов, инструкций, алгоритмов и правил**, описание совокупности программ, на которые НКО опирается в своей практике и которые обычно являются **внутренними (непубличными) документами**.

*«У нас есть наши внутренние стандарты оказания помощи. Подробное описание проектов, сроков реализации, правил и особенностей оказания помощи. Разработаны четкие алгоритмы, на которых строится работа всех отделов». (24)*

*«Есть методика, и она описана, есть пакет документов, который предоставляется для работы региональному координатору, есть дорожная карта, где указано, какие услуги и в каком порядке благополучатели получают. Вместе с тем, это не жесткие рамки, программа заточивается индивидуально под потребности каждого благополучателя».* (42)

*«Документов много разных. В первую очередь, у нас существуют свои внутренние стандарты работы. Там 12 различных стандартов, которые, если говорить вкратце, рассказывают о том, каким образом устроена семейная опека, то есть условия, приближенные к семейным».* (7)

- **Совокупность опыта и применяемых практик**, которые НКО использует в своей работе, и которые нигде не описаны, не задокументированы. Часто в определенный момент своего развития НКО осознают потребность в таком документе, но не всегда у них хватает времени и ресурсов для реализации этой интенции.

*«Можно сказать, что технология сформировалась, она словесная пока, но я планирую в этом году обучение для регионов организовать, как организовать клуб у себя в городе. По школе у нас тоже есть план и как бы технологии».* (43)

*«У нас этого нет, мы над этим думаем. И здесь все довольно сложно, потому что программа раннего вмешательства относится к комплексным программам. Т.е. это не просто прийти и поиграть с условной пирамидкой...»* (39)

*«Мы работаем на основании опыта оказания услуги. Чем больше растет организация, тем больше потребности в регламентирующих локальных документах организации. С учетом имеющегося опыта и нормативных требований в организации разработаны внутренние стандарты оказываемых услуг».* (2)

- **Набор общих профессиональных стандартов и нормативных требований**, которые прямо или косвенно регламентируют деятельность НКО, и которые часто выполняют функцию методической основы.

*«Если мы говорим о медиации, то есть и федеральный закон о медиации, и стандарт профессии — у психологов нет, а у медиаторов уже есть. Это некая база. Есть стандарт, есть программа обучения медиаторов».* (21)

*«Есть стандарт психолога в социальной сфере в Москве и закон о психологической помощи. Федерального закона нет. Все в общем регламентируется нашим этическим кодексом, нашей миссией и нашим положением о горячей линии».* (16)

- **Стандарт социальной услуги**, утвержденный Департаментом труда и социальной защиты населения Москвы, которые используют НКО, вошедшие в реестр поставщиков социальных услуг.

*«Существует стандарт осуществления социальных услуг, утвержденный департаментом и законодательством Москвы, и мы этому стандарту следуем...»* (5)

*«Есть государственные стандарты и иные документы, согласно которым наша организация предоставляет социальные услуги в форме социального обслуживания населения на дому».* (3)



## Методики оценки результатов деятельности НКО

Некоммерческие организации осознают значимость эффективной оценки результатов своей работы. Это не только инструмент получения обратной связи, позволяющий им корректировать свою работу, но и **важный аргумент при коммуникациях с представителями власти, спонсорами, представителями профессиональных сообществ.**

Обычно НКО сами проводят оценку эффекта своей работы, зачастую это вписано в используемые ими методики, в ряде случаев они прибегают к услугам сторонних организаций – научных и исследовательских центров. Существует два барьера, препятствующих проведению оценки результатов оказания услуг.

1. Оценка эффективности само по себе часто является дорогостоящим мероприятием, что в условиях обычного финансового дефицита НКО может быть критично.
2. Объективные методические проблемы измерения:
  - в ряде случаев социальные услуги НКО индивидуальны, что затрудняет их объективную количественную оценку;
  - для «средовых центров» (то есть центров, которые создают благоприятную социальную среду для благополучателей) результат в целом плохо измерим;
  - сложно учитывать отложенный во времени результат, если речь идет, например, о реабилитации детей, перенесших онкологические заболевания, или трудоустройстве людей с инвалидностью и др.;
  - благополучатели многих услуг не могут оценить их эффективность;
  - сложно оценивать результаты комплексных услуг, когда успех зависит от многих факторов, и НКО влияет лишь на некоторые из них;
  - сложно оценивать эффективность «горячих линий» и др.

*«В раннем вмешательстве для детей биологического риска никакой линейной связи по эффективности нет, она тоже сложносочиненная. Прогресс каждого ребенка зависит прежде всего от его исходного функционального состояния, даже порой не диагноза. И от степени сотрудничества с семьей». (39)*

*«Благодаря финансированию фонда «Навстречу переменам», в 2019 году мы провели исследование эффективности собственных программ. Для нас было важно измерить влияние нашей работы на жизнь людей, которым мы помогаем. Сейчас исследование окончено, и мы доказали, что наши программы эффективны». (26)*

*«Когда говорят о результатах, для многих проектов это большая проблема, потому что результаты очень маленькие. Например, есть человек, которому на протяжении нескольких лет было сложно зайти в мастерскую и начать хотя бы что-то делать или просто присутствовать. Сейчас большую часть времени, которое он проводит в центре,*

*он находится в мастерской, и ему удается даже что-то сделать. И на это ушли годы. Или на то, чтобы человек сидел за столом с другими людьми и мог держать ложку. Для кого-то это будет результатом, над которым мы работаем не один год. И работает вся среда. У нас средовой центр». (17)*

НКО выделяют несколько аспектов оценки своей деятельности.

- **Все, что связано с благополучателями услуг:**

- количественные показатели, характеризующие активность работы НКО: число благополучателей, количество мероприятий, семинаров, тренингов с численностью их участников, объем предоставленных услуг и консультаций и др.;
- оценка прогресса благополучателей на основе медицинской, функциональной, психологической и другой диагностики на «входе» и «выходе», промежуточных итогов, опрос благополучателей и членов их семей, наставников благополучателей, оценка формирования навыков у благополучателей, личные истории успеха: достижения отдельных благополучателей;
- процент достижения целей программы ее участниками, если таковые есть: например, процент трудоустроенных людей с инвалидностью, количество полученных школьных аттестатов и др.;
- научные исследования результативности оказания услуги.

*«У нас есть опросник оценки качества жизни пациента. Это международный опросник качества жизни SF-36, который мы немножко адаптировали к нашим условиям. Оценка качества жизни пациента: до, после, эффективность реабилитационных действий, которые мы применяем». (33)*

*«Для ребят это аттестаты за 9 классов, 11 классов общеобразовательной школы, поступление в колледжи, вузы. Для ребят из ПНИ – это прохождение комиссии, их самостоятельная жизнь». (13)*

*«Эффективность проекта «Реабилитация» мы оцениваем по состоянию ребенка на момент поступления на проект и по окончанию программы. Это касается медицинской составляющей. Помимо нее есть и социально-психологическая сторона, так как проект «Реабилитация» помогает и в вопросе социализации подопечного. Поэтому на старте реабилитации и на выходе подопечные проходят анкетирование, которое позволяет оценить его психологическое состояние». (24)*

*«Мы разработали собственную оценку эффективности нашей деятельности. Я делала такую оценку по окончании проекта, реализованного при поддержке гранта мэра Москвы. Значительная часть этой оценки строилась на опросе ребят и педагогов о прогрессе, который ребята достигли за год своей деятельности». (35)*

- **Изменение общественного мнения по конкретной проблеме,**

информированность общества, если НКО занимается просветительскими проектами.

*«Если говорить в целом о нашей эффективности как организации, то, конечно, я вижу большой вклад наш вообще в понимание этой проблематики, в трансляцию нашего опыта как среди коллег, так и на уровне государства и общества. Потому что, когда мы начинали заниматься профилактикой социального сиротства, об этом никто не говорил, не знал и не был к этому готов. И мы были одной из тех организаций, которые по этому поводу очень много что делали, говорили, популяризировали, доносили до государственных органов значимость этой задачи. Значимость реформирования системы помощи семьям и детям». (18)*

*«И очень приятно видеть, как меняется отношение людей в обществе, и приходят волонтеры, которые понимают, о чем идет речь. И по ходу того, как меняется отношение людей, по ходу пребывания в нашем фонде, если даже говорить о волонтерах». (38)*

*«Мы оцениваем инфокампании — немного легче в Москве, совсем сложно в регионах — по статистике департамента здравоохранения, сколько людей начали приезжать вовремя по скорой. Потому что никто, кроме нас, не делает такие кампании, и мы принимаем это на свой счет. Например, еще четыре года назад только 18% людей приезжали вовремя, а для инсульта это время жизни». (36)*

- **Снижение остроты социальной проблемы, с которой работает НКО.**

*«Могу сказать, что мы проводили социологическое исследование 10 лет назад и несколько лет назад. Дело в том, что мы добились снижения количества аборт, принуждения к аборт, в этой категории женщин в 2,5 раза». (40)*

*«Инвалидизация в Москве однозначно снизилась среди этого контингента. Каждый год в Москве делают около 2,5 тыс. стомирующих операций. Из них сейчас инвалидами становятся около 1000-1200 человек, раньше становились практически все. В регионах России все отличается и не в лучшую сторону – все стомированные пациенты (за исключением пациентов с временно выведенными стомами) становятся инвалидами». (33)*

- **Изменения в нормативах, законах, практике работы, которые существенно улучшили положение социальных групп, если НКО добивались принятия этих изменений.**

*«В том числе мы являемся инициаторами и принимали участие в разработке 481-го Постановления, которое изменило регламент работы сиротских учреждений. И сейчас наш руководитель участвует во многих законодательных инициативах, стараясь повлиять на то, чтобы помощь семьям и детям в нашей стране поменялась и действительно отвечала на те проблемы и потребности, которые есть у людей». (18)*

*«Мы являемся разработчиками системы непрерывного межведомственного сопровождения, которая на протяжении всей жизни сопровождает ребенка с аутизмом от рождения до конца жизни. Если ему это нужно до конца жизни, или до того момента, как он стал самостоятельным. В 2018 году я представлял Систему Д.А. Медведеву, он ее поддержал. Она внедряется в целом ряде регионов. В Приволжском федеральном округе полпред Президента ее поддержал, и там Система внедряется во всем федеральном округе». (14)*

Оценка долгосрочных экономических и социальных эффектов деятельности НКО обычно оказывается слишком сложной для самих организаций. Часть из них планомерно продвигаются по этому пути, другие готовы заказать подобные оценки у профессиональных консультантов, третьи откладывают решение этой задачи на отдаленную перспективу либо даже не задумываются о ней.

*«Нет, не считали. Такую оценку не проводили. Я сейчас даже задумалась, по каким критериям ее проводить, мне даже трудно сказать. Что стало меньшее количество несчастных пар и женщин? Пока сейчас навскидку я даже критерии не могу придумать, по каким можно сделать оценку нашу деятельности, по крайней мере, с экономической точки зрения». (40)*

*«Ничего такого не делали. Все есть в планах, но пока только там». (36)*

*«В России мы не делали этот подсчет, это достаточно сложное мероприятие, но мы знаем, поскольку наша программа международная, что такой подсчет сделала наша программа в Канаде вместе с консалтинговой компанией Boston Consulting Group. Там был посчитан как раз экономический эффект: насколько доллар, вложенный в эту программу, инвестированный в поддержку детей, дает отдачу экономике. И они посчитали, что на 1 доллар, вложенный в программу, отдача 18 долларов». (29)*

## **Приложение. Характеристики НКО, принявших участие в опросе**

1. Благотворительная общественная организация, работающая с детьми с серьезными нарушениями развития; опыт работы – 28 лет; входит в реестр поставщиков социальных услуг.
2. Благотворительное частное медицинское учреждение, оказывающее паллиативную помощь детям и молодым взрослым; опыт работы – 6 лет; входит в реестр поставщиков социальных услуг.
3. Общественная организация, оказывающая надомные услуги в сфере социального обслуживания; опыт работы – 11 лет; входит в реестр поставщиков социальных услуг.
4. Общественная организация, работает в сфере обеспечения реабилитационной трудовой деятельности инвалидов с ментальными нарушениями; опыт работы – 10 лет; входит в реестр поставщиков социальных услуг.
5. Общественная организация помощи социально незащищенным группам населения; опыт работы – 2 года; с 2018 года – общество с ограниченной ответственностью; входит в реестр поставщиков социальных услуг.
6. Благотворительный фонд, оказывающий услуги помощи на дому; опыт работы – 28 лет; входит в реестр поставщиков социальных услуг.
7. Частное учреждение социального обслуживания, работающее в сфере профилактики социального сиротства, содержания и воспитания детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей; опыт работы – 24 года; входит в реестр поставщиков социальных услуг.
8. Общественная организация, работающая в сфере физической реабилитации детей с инвалидностью; опыт работы – 25 лет; входит в реестр поставщиков социальных услуг.
9. Автономная некоммерческая организация, оказывающая услуги надомного социального обслуживания и организации досуга пенсионеров; опыт работы – 2 года; входит в реестр поставщиков социальных услуг.
10. Благотворительный фонд, оказывающий социально-бытовые, социально-трудовые и социально-психологические услуги взрослым с нарушением развития; опыт работы – 10 лет; входит в реестр поставщиков социальных услуг.
11. Благотворительный фонд, ведет психолого-педагогическое и социальное сопровождение семей, в которых есть люди с синдромом Дауна; опыт работы - 22 года; входит в реестр поставщиков социальных услуг.
12. Некоммерческое партнерство, занимающееся оказанием патронажных услуг; опыт работы – 3 года; входит в реестр поставщиков социальных услуг.
13. Автономная некоммерческая организация, занимающаяся социализацией выпускников детских домов через образование; опыт работы – 16 лет; не входит в реестр поставщиков социальных услуг.
14. Автономная некоммерческая организация, занимается комплексной реабилитацией детей и взрослых с РАС; опыт работы – 28 лет; не входит в реестр поставщиков социальных услуг.
15. Автономная некоммерческая организация, занимается социокультурной анимацией детей с инвалидностью; опыт работы – 17 лет; не входит в реестр поставщиков социальных услуг.
16. Автономная некоммерческая организация, оказывающая психологическую помощь и социальное консультирование; опыт работы – 12 лет; не входит в реестр поставщиков социальных услуг.

17. Благотворительное учреждение, центр дневной занятости для людей с множественными нарушениями развития; опыт работы – 17 лет; не входит в реестр поставщиков социальных услуг.
18. Благотворительный фонд, помогает детям-сиротам и поддерживает кровные семьи в трудной жизненной ситуации; опыт работы - 13 лет; не входит в реестр поставщиков социальных услуг.
19. Благотворительный фонд, занимающийся реабилитацией людей с психическими расстройствами и интеллектуальными нарушениями; опыт работы – 3 года; не входит в реестр поставщиков социальных услуг.
20. Благотворительный фонд, занимающийся профессиональной, бытовой и социально-культурной реабилитацией людей с сенсорными, ментальными и психическими нарушениями; опыт работы – 5 лет; не входит в реестр поставщиков социальных услуг.
21. Благотворительный фонд, занимающийся медиацией и адаптацией детей и подростков, попавших в трудную жизненную ситуацию; опыт работы – 7 лет; не входит в реестр поставщиков социальных услуг.
22. Благотворительный фонд, работающий в сфере физической реабилитации детей с церебральным параличом; опыт работы - 5 лет; не входит в реестр поставщиков социальных услуг.
23. Благотворительный фонд, поддерживающий семьи с детьми, рожденными на раннем сроке; опыт работы – 4 года; не входит в реестр поставщиков социальных услуг.
24. Благотворительный фонд помощи детям с буллезным эпидермолизом и ихтиозом; опыт работы – 9 лет; не входит в реестр поставщиков социальных услуг.
25. Благотворительный фонд помощи людям с боковым амиотрофическим склерозом; опыт работы – 4 года; не входит в реестр поставщиков социальных услуг.
26. Благотворительный фонд помощи родителям, пережившим перинатальную утрату; опыт работы – 3 года; не входит в реестр поставщиков социальных услуг.
27. Благотворительный фонд реабилитации детей, перенесших тяжелые заболевания; опыт работы – 7 лет; не входит в реестр поставщиков социальных услуг.
28. Благотворительный фонд, занимающийся социальной и информационной поддержкой детей после кохлеарной имплантации и с нарушением слуха; опыт работы – 5 лет; не входит в реестр поставщиков социальных услуг.
29. Общественная организация, занимающаяся социализацией и адаптацией детей-сирот и детей в трудной жизненной ситуации для самостоятельной жизни; опыт работы – 16 лет; не входит в реестр поставщиков социальных услуг.
30. Благотворительный фонд, занимающийся подготовкой и содействием в трудоустройстве инвалидов на открытом рынке труда; опыт работы – 19 лет; не входит в реестр поставщиков социальных услуг.
31. Общественная организация, занимающаяся спортивной реабилитацией детей с инвалидностью; опыт работы – 29 лет; не входит в реестр поставщиков социальных услуг.
32. Общественная организация, отстаивающая права людей с инвалидностью в России; опыт работы – 22 года; не входит в реестр поставщиков социальных услуг.
33. Общественная организация, помогающая стомированным пациентам; опыт работы – 26 лет; не входит в реестр поставщиков социальных услуг.

34. Общественная организация, помогающая людям, живущим с ВИЧ/СПИДом; опыт работы – 15 лет; не входит в реестр поставщиков социальных услуг.
35. Общественная организация, помогающая людям с ментальной инвалидностью и психофизическими нарушениями; опыт работы – 13 лет; не входит в реестр поставщиков социальных услуг.
36. Благотворительный фонд, помогающий людям, перенесшим инсульт; опыт работы – 17 лет; не входит в реестр поставщиков социальных услуг.
37. Благотворительный фонд, занимается поддержкой инклюзивных проектов; опыт работы – 6 лет; не входит в реестр поставщиков социальных услуг.
38. Благотворительный фонд, занимающийся социальной адаптацией людей с интеллектуальными нарушениями; опыт работы – 10 лет; не входит в реестр поставщиков социальных услуг.
39. Благотворительный фонд, финансирующий программу раннего вмешательства для детей с рисками отставания в развитии; опыт работы – 5 лет; не входит в реестр поставщиков социальных услуг.
40. Общественная организация, поддерживающая женщин и родителей с инвалидностью, имеющих несовершеннолетних детей; опыт работы – 9 лет; не входит в реестр поставщиков социальных услуг.
41. Ассоциация по защите прав инвалидов на доступную среду; опыт работы – 3 года; не входит в реестр поставщиков социальных услуг.
42. Благотворительный фонд, занимающийся профориентацией подростков; опыт работы – 5 лет; не входит в реестр поставщиков социальных услуг.
43. Фонд помощи пациентам с деменцией и их семьям; опыт работы – 10 лет; не входит в реестр поставщиков социальных услуг.