

ПОДДЕРЖИВАЕМ ГРАЖДАНСКИЕ
ИНИЦИАТИВЫ С 1994 ГОДА

Формула жизнестойкости: что делает НКО устойчивой?

Методологический подход



Отсутствует единая, общепризнанная методика оценки устойчивости некоммерческих организаций

Устойчивость НКО определяется многообразием ресурсов, не ограничиваясь финансово-экономическими индикаторами. Поэтому к **ФАКТОРАМ УСТОЙЧИВОСТИ** отдельных НКО и некоммерческого сектора в целом различные авторы относят:

- финансовые ресурсы
 - предоставление услуг
 - человеческие ресурсы
 - организационные ресурсы и качество менеджмента
 - информационную активность
 - коммуникационную активность
 - корпоративную культуру и репутацию организации
- + внешние факторы: благоприятный политический, налоговый и законодательный климат

Операционализация понятия:

Устойчивость - способность организации, подверженной воздействию внешних факторов, адаптироваться к ним и продолжать оптимально управлять внутренними факторами, вести деятельность в рамках своей миссии, обеспечивая стабильную и качественную реализацию поставленных целей и задач.

Проблемы функционирования НКО

48%
**недостаток денег,
материальных средств**



Проблемы со взаимодействием:

- Отсутствие поддержки, интереса со стороны
 - возможных спонсоров, бизнес-структур – 27%
 - местных властей – 26%
 - интереса со стороны населения – 19%
 - со стороны региональных властей – 16%
- Конкуренция среди НКО, борьба одних организаций с другими – 10%
- Оказание давления на НКО со стороны органов власти - 7%

Проблемы с кадрами:

- Нехватка специалистов для работы в организации – 16%
- Отсутствие значимых результатов деятельности, ощущение, что работа бессмысленна или малозначительна – 12%
- Недостаток энтузиазма сотрудников - 10%
- Выгорание руководства или сотрудников - 6%
- Нехватка знаний и умений у сотрудников организации - 5%
- Низкое качество финансового менеджмента в организации - 4%

Проблемы с информацией и коммуникациями:

- Нехватка рекламы деятельности организации – 18%
- Проблемы со средствами связи, коммуникацией – 11%
- Недостаток информации, необходимой для работы - 8%
- Проблемы доступа к средствам массовой информации - 7%

Гипотетически: при каких обстоятельствах вы можете представить прекращение деятельности вашей НКО?

Никогда

- Вообще мы создали вечный фонд...
- Даже если вдруг наступит светлое будущее, будут и лекарства, и социальная защищенность, то, наверное, все равно не закроется.
- Нуждающиеся никогда не закончатся. Переформатирование по юридической форме. Но не прекращение.

Только смерть

- Ну я должна умереть, наверное.
- Ну миссию мы не выполним – это бесконечная цель. Так что, наверное, если мы все умрем.
- Наша организация вообще может закрыться только в том случае, если наши два учредителя умрут.
- Проблему преступности искоренить невозможно. При любых условиях. Пуля может остановить, наверное.

Катастрофа

- При какой-то катастрофе в России.
- Форс-мажор, рейдерский захват или что-то в этом роде.
- Должны быть какие-то сильно суровые условия - банкротство или что-то еще. Но пока таких тенденций не было.

Гипотетически: при каких обстоятельствах вы можете представить прекращение деятельности вашей НКО?

Политическое решение «закреть»

Поссорься с властью, а потом доказывай, что ты не дурак и всю жизнь на себе рубаху рвал, что-то хотел сделать доброе.

- Многие под ударом сейчас. И все может быть.

Законодательство не позволит

- Мы с испугом ждём закон “О просветительской деятельности”. Он вызывает напряжение, можно неожиданно все поломать.

- Только при условии запретительных мер со стороны государства.

- Может быть государству что-то не понравится.

- Риск работать с иностранными организациями, ну ты понимаешь...

- Если нас назовут иностранными агентами, то будет близко.

- Если нам просто не дадут работать – это даже не гипотетически, а совершенно явно.

- Самая большая причина – что мы ввязались в иностранные гранты. Не дай боже, если нас свяжут с иностранным агентом.

- Добровольно мы закроемся только если законодательство станет таким хорошим и понятным, что юридическая консультация в принципе не будет нужна, или настолько плохим, что действовать по закону будет в принципе невозможно, тогда наши услуги не будут востребованы: люди сами будут закрывать свои организации тогда.

- Практически могу представить, если государство нас задавит штрафами и уголовными делами. Но это не значит, что мы как люди прекратим.

Гипотетически: при каких обстоятельствах вы можете представить прекращение деятельности вашей НКО?

Государство само сделает

- Например, если все наши услуги уйдут к государственным органам.
- Если деятельность нашей организации перестанет быть актуальной, например, ресурсную функцию возьмут на себя государственные органы, министерства профильные, общественные палаты и так далее. То есть наша роль окажется избыточной.
- Если государство будет справляться со всеми своими обязанностями, НКО появляется только тогда, где все горит и полыхает, где люди не получают качественные услуги и поддержку.

Отсутствие денег или помещений

- Отсутствие денег.
- Если финансирование прекратилось, но абсолютно неожиданно и полностью. И то это скорее приведет не к закрытию организации, а к уменьшению объема деятельности и сворачиванию части программ. Частично все равно какая-то деятельность будет продолжаться.
- При отсутствии помещений. И то просто стали волонтерским объединением снова.
- Когда деньги закончатся и у нас не будет места, где принимать. Хотя место тоже такая вещь - можно всегда найти где-нибудь.
- Если не говорить про выполнение миссии, то это ситуация, в которой у нас будет отсутствовать финансирование для оплаты труда сотрудников.

**Гипотетически:
при каких
обстоятельствах
вы можете
представить
прекращение
деятельности
вашей НКО?**

Когда нам надоест

- Когда мне самой надоест этим заниматься.
- Потере полного энтузиазма, смене лидеров и разочаровании полностью в деятельности.

Когда миссия будет выполнена

- Елизавета говорит, что мы распустим фонд, когда мы решим все проблемы пожилых людей в стране, когда старость будет в радость, тогда мы распустим фонд. Не знаю, насколько это исполнимо в нашей жизни.

Гипотетически: при каких обстоятельствах вы можете представить прекращение деятельности вашей НКО?

«Мы закроемся:

- Если мы будем отвлекать внимание НКО от действительно серьезных вопросов, занимаясь чисто декоративным делом.
- Если мы имитируем гражданское общество.
- Если больше трети клиентов будут псевдонекоммерческими организациями.
- Если публикации и высказывания нашей организации будут цензурироваться.
- Если мы выгядим и действуем как государственная контора.
- Если НКО не видит интереса в том, что мы предлагаем.
- Если в секторе не останется активистов и независимых НКО.
- Если число реальных специалистов станет ниже критического уровня.
- Если не видим отклика и результата, нет ощущения живости и правды в том, что мы делаем.
- Если мы понимаем, что ничего не меняется.
- Если начинаем делать некачественные проекты.
- Если будем иметь больше трех проверок организации в год.
- Если систематически начнем нарушать закон для последующего функционирования».

Финансово-экономическая устойчивость

В ходе Всероссийского обследования НКО респонденты оценили **последствия, к которым привела пандемия, с точки зрения изменения различных параметров деятельности организации**: стало лучше или больше, меньше или хуже, или не изменилось.



Доходы: У каждой второй НКО (53%) ситуация с доходами ухудшилась. У трети (32%) - не изменились. Улучшилась - у 5%.

Объем пожертвований от обычных граждан: У 28% НКО ситуация ухудшилась. У четверти (25%) – не изменилась. Улучшилась - у 2%.

Объем пожертвований от крупных доноров: У 28% НКО ситуация ухудшилась. У 23% – не изменилась. Улучшилась - у 3%.

Объем финансирования от государственных и муниципальных структур: У 32% НКО ситуация не изменилась. У 23% – ухудшилась. Улучшилась - у 3%.

Количество источников, из которых организация возмещала свои расходы по оказанию услуг на безвозмездной основе: У 39% НКО ситуация не изменилась. У 24% – ухудшилась. Улучшилась - у 2%.

Оцените, как повлияла пандемия на изменение следующих параметров деятельности Вашей организации.
(% от опрошенных, N=857)

Финансово-экономическая устойчивость: расходы

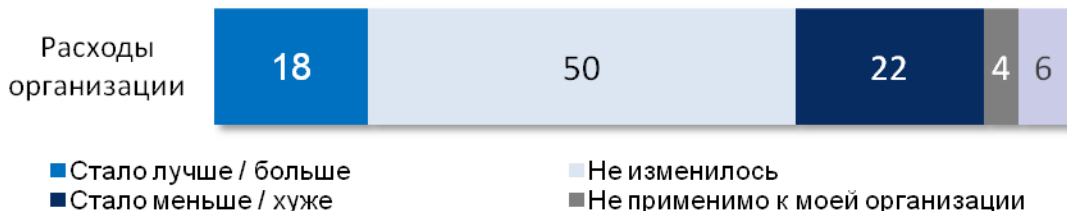


Какую примерно долю в расходах Вашей организации в процентах составляют расходы...
(% от опрошенных, N=857)

Примечание: В инструкции к данному вопросу требовалось указать процент от общих расходов, при этом сумма по столбцу могла быть не равна 100%.

Основной статьёй расходов НКО являются целевые расходы, связанные с реализацией уставной деятельности – 48%. Наименьшую долю в расходах НКО занимают расходы на развитие организации – 21%.

У 50% НКО расходы под влиянием пандемии не изменились. В 22% организациях ситуация с расходами ухудшилась, в 18% - даже улучшилась.



Оцените, как повлияла пандемия на изменение следующего параметра деятельности Вашей организации.
(% от опрошенных, N=857)

Около половины участников глубинных интервью в целом удовлетворены сложившейся структурой расходов, считают ее оптимальной и эффективной с точки зрения соответствия профилю деятельности и перспективам развития.

«Та, структура, которая сейчас у нас есть – оптимальная. Она позволяет работать и развиваться. Конечно, на какие-то идеи не хватает средств, но у нас идей много». №16, СО НКО.

«Сократить расходы невозможно. Хотелось бы, чтобы их было меньше, но экономить на зарплате нельзя. А нелепых расходов нет. Думаю, что эффективная структура и все по факту». №17, ресурсный центр.

«Подушка безопасности» или «план Б»

Небольшая **«подушка безопасности»** на случай кризисной ситуации есть у многих НКО. По словам респондентов, это очень помогло им в период пандемии.

Лишь нескольким НКО удалось сформировать резервы, позволяющие спокойно чувствовать себя в любой кризисной ситуации или быть готовыми вложить средства в перспективные новые проекты.

Что касается **«плана Б»**, то одни НКО не видят в нем необходимости, так как ориентированы на реализацию всего задуманного или полагают, что предугадать развитие ситуации в любом случае невозможно.

Другие предпочитают действовать по ситуации, не разрабатывая заранее никаких запасных планов и считая, что для любой проблемы можно найти решение.

Третьи всегда имеют «план Б», суть которого в значительной степени определяется спецификой НКО.

У части НКО нет ни «подушки безопасности», ни «плана Б». Причины разные: нет возможности сформировать резерв; есть устойчивое финансирование; добровольческий потенциал команды позволит преодолеть любые трудности.

«Небольшую подушку безопасности мы формируем именно за счёт заказов. Она нужна, чтобы участвовать в тендерах в нашей сфере. Но в пандемию она нас очень поддержала. Мы могли не увольнять сотрудников и платить зарплату». №11, ресурсный центр.

«У нас есть общий резервный фонд, из которого тратим деньги, например, на неожиданный ремонт помещения. Он является подушкой безопасности. Нам перечисляют деньги на год вперед. Это позволяет чувствовать себя уверенно в случае неожиданной ситуации. У нас довольно много институционального финансирования. А с другой стороны, можно непосредственно договариваться с донорами, если что-то нужно». №34, правозащитная организация.

«Дополнительных планов у нас нет. Мы стараемся воплотить все идеи, которые задумали». №17, ресурсный центр.

«Нет такого плана, действуем, исходя из ситуации и текущих событий». №12, ресурсный центр.

«У нас есть целевой капитал, доход от которого мы расходует на поддержку других организаций. Но если совсем прижмет, будем расходовать на поддержание собственной работоспособности. Просто будем меньше оказывать услуг внешним организациям». №18, ресурсный центр.

«Нет у нас возможности подушку безопасности иметь. И плана Б нет». №15, СО НКО.
«Наша подушка безопасности состоит в добровольческом потенциале команды. Если мы лишимся крупного донора в лице Фонда президентских грантов, мы почти не сократим масштабов деятельности за счёт мощного потенциала членов нашей команды. То есть люди в перспективе будут выполнять эту работу на добровольческих началах». №22, ресурсный центр.