



Эволюция и Филантропия  
*Evolution & Philanthropy*

## Специальный выпуск дайджеста публикаций международного филантропического сообщества

### *«Влияние пандемии на деятельность НКО: кейсы и рекомендации»*

*Выпуск № 2 (85), май 2020 г.*

*Подписаться на рассылку и найти все выпуски  
и тематические подборки статей из архивов Дайджеста  
можно на сайте <https://ep-digest.ru/>*



## СОДЕРЖАНИЕ

I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА .....	3
1) Результаты опроса: влияние пандемии на деятельность НКО.....	3
2) Британские НКО нуждаются в экстренной помощи: обращение к правительству.....	3
3) Экспертные мнения: как усилить инфраструктуру НКО-сектора .....	4
II. КСО .....	6
4) Общественные тренды и умонастроения, усиленные пандемией.....	6
5) Бизнес в интересах общества и корпораций: перспективы партнерства с НКО .....	7
III. ОЦЕНКА.....	8
6) Развитая экосистема доказательной деятельности – важный фактор прогресса .....	8
IV. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ .....	10
7) Официальное руководство: как отчитаться о влиянии пандемии на работу НКО .....	10
V. СТРАТЕГИЯ .....	11
8) Мнения лидеров НКО о влиянии кризиса и его последствиях .....	11
9) COVID-19: Жизнь в НКО-секторе должна продолжаться.....	12
VI. ФИНАНСЫ И ФАНДРАЙЗИНГ.....	13
10) Фандрайзинг в период пандемии: советы для руководителей НКО .....	13
11) Что делать: финансовые маневры НКО в условиях пандемии.....	14
12) ИДЕОЛОГИЧЕСКАЯ БАЗА КРИЗИСНОГО ФАНДРАЙЗИНГА .....	15
VII. ИННОВАЦИИ .....	16
13) Как раскрыть инновационный потенциал НКО в период пандемии .....	16
VIII. ВОЛОНТЕРСТВО.....	17
14) Виртуальное добровольчество – кризисное решение и хорошая перспектива.....	18

## 1. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА

### 1) РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА: ВЛИЯНИЕ ПАНДЕМИИ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НКО



Фонд поддержки благотворительных организаций Charities Aid Foundation of America (США) провел опрос среди НКО, действующих в 93 странах мира, и пришел к выводу, что пандемия Covid-19 отрицательно сказалась на положении дел в некоммерческом секторе (об этом сообщили 96,5% опрошенных). В частности, НКО рассказали о снижении объема пожертвований (67,9%), ограничении контактов с донорами и благополучателями (63%), нарушении коммуникации с клиентами (56,4%), кадровых проблемах (48,6%), замедлении рабочих процессов (37,6%), увеличении расходов (34%) и сбоях в цепочках поставок (31,1%). При этом 41,2% респондентов предполагают, что в течение 12 месяцев их доходы снизятся, по меньшей мере, на 21%, и только 2,6% организаций ожидают увеличения поступлений. Действия, которые были предприняты в условиях наступления вируса, заключались в отмене крупных мероприятий (87,9%), переводе всех или части сотрудников на удаленную работу (77,4%), утверждении новых политик и протоколов безопасного поведения (72,6%), и в пересмотре краткосрочных целей (72%). В отчете «Голос НКО, столкнувшихся с Covid-19 по всему миру» (The Voice of Charities Facing COVID-19 Worldwide) также говорится о том, что 42,6% опрошенных организаций (это в основном продовольственные банки и провайдеры медицинских услуг) включились в оказание помощи людям, которых затронула проблема распространения вируса. «Мы стремились получить информацию из первых рук в режиме реального времени», - так объяснил основную задачу опроса руководитель CAF America Тед Харт (Ted Hart). Его команда уверена в том, что полученные сведения вдохновят другие НКО на активные действия в нестандартных условиях, и помогут им перестроить работу по примеру коллег из разных стран.

Источники: [The Philanthropy News Digest](#)

### 2) БРИТАНСКИЕ НКО НУЖДАЮТСЯ В ЭКСТРЕННОЙ ПОМОЩИ: ОБРАЩЕНИЕ К ПРАВИТЕЛЬСТВУ



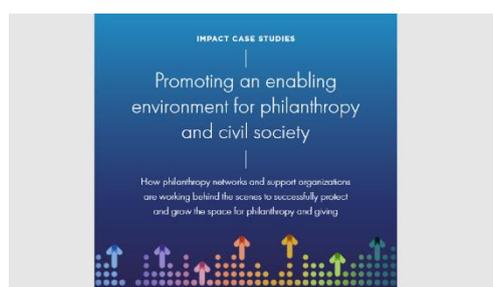
Британский Институт фандрайзинга (IoF - The Institute of Fundraising) в сотрудничестве с инфраструктурными объединениями Третьего сектора провел [опрос НКО](#), целью которого являлась предварительная оценка финансовых потерь, понесенных благотворительными организациями в связи с проблемой коронавируса. Полученные цифры и факты были представлены госструктурам в качестве весомых аргументов в пользу оказания сектору экстренной финансовой помощи. В частности, общественности и политикам были озвучены следующие основные выводы:

- В ближайшем будущем доходы НКО в среднем снизятся почти наполовину - на 48%. Подавляющее большинство респондентов (91% и 1100 опрошенных) предвидят значительное снижение денежных поступлений, и при этом сообщают, что спрос на их программы и услуги неуклонно растет. Также 62% НКО предполагают, что через некоторое время им придется ограничить свою активность, а 52% участников опроса уже «свернули» часть программ и услуг.
- НКО нуждаются в «кризисной поддержке» в виде грантов. Именно такой вид помощи был обозначен в качестве «лучшего гаранта финансовой стабильности в трудные времена» (так считают 83% НКО). Эта коллективная позиция заслуживает внимания и доверия, поскольку месяцем ранее Национальный совет добровольных объединений (NCVO - The National Council for Voluntary Organizations) опубликовал [прогноз](#), согласно которому за 12 недель сектор может потерять 4,3 млрд фунтов стерлингов.
- Кризис «атакует» все источники доходов НКО. Консультанты CFG (The Charity Finance Group/«Финансы НКО») на протяжении многих лет учили НКО диверсифицировать источники поступлений и создавать на «черный день» резервные фонды. Однако опрос показал, что эти резервы стремительно сгорают, пополнить их нечем, а расходы, между тем, только растут.

«Эти цифры хорошо иллюстрируют те истории, которые мы слышим от членов нашей организации практически каждый день, - отмечает глава объединения NCVO Карл Уальдинг (Karl Wilding). – НКО работают с предельно возможной эффективностью, однако денежными средствами, необходимыми для выживания в условиях затяжного экономического спада, обладают лишь единицы... Если правительство не предпримет активных действий, то в долгосрочной перспективе урон для экономики, общества и социального благополучия может оказаться слишком масштабным и невосполнимым...». На момент публикации обращение Третьего сектора за государственной поддержкой поддержали более 200 членов британского парламента.

Источник: [Civil Society Media Ltd](#)

### 3) ЭКСПЕРТНЫЕ МНЕНИЯ: КАК УСИЛИТЬ ИНФРАСТРУКТУРУ НКО-СЕКТОРА



Гражданское общество (ГО) оказалось не готовым к пандемии Covid-19. Чтобы найти точки опоры в текущей ситуации и обозначить дальнейшие перспективы укрепления позиций ГО, авторитетное издание Alliance magazine развернуло на своих страницах экспертную дискуссию. Прежде всего, ее участники единодушно отметили, что кризис высветил вопиющие недоработки и слабые места в структуре жизнедеятельности некоммерческого сектора. Одним из таких упущений оказалась очень хрупкая система поддержки и защиты прав субъектов ГО. Исследовательское агентство [CIVICUS Monitor](#) зафиксировало случаи

задержания людей за критические высказывания в отношении решений правительства, применения суровых мер к правозащитникам и СМИ, и нарушения права на неприкосновенность частной жизни. Безусловно, международное сообщество не

Организации местного уровня способны реагировать на такой сложный кризис, как пандемия, лучше, чем кто-либо другой. Однако инфраструктура, призванная поддерживать их программы, остается прискорбно неадекватной.

Лайза Джон (Lysa John),  
Всемирный альянс CIVICUS

только крупных НКО, но, прежде всего, организаций, действующих на местах. При этом особое внимание следует уделять управлению благотворительными ресурсами, стремясь к тому, чтобы средства напрямую поступали гражданским инициативам низового уровня, минуя непрозрачные «государственные фильтры» (которые, например, процветают в Индии). Для этого нужен сильный филантропический сектор, готовый и способный

Кризис может оказаться поворотным пунктом. Предоставив независимость субъектам филантропии, он высветил наличие потребности в надежной инфраструктуре.

Бенджамин Белледжи  
(Benjamin Bellegu),  
Всемирная сеть WINGS

инвестиции для адекватного ответа на потребности участников социальных преобразований. Всемирная инициатива по поддержке грантмейкеров WINGS (The Worldwide Initiative for Grantmaker Support) запустила кампанию [#LiftUpPhilanthropy](#), в рамках которой планируется услышать интересные идеи, подготовить рекомендации по развитию филантропии, а также провести исследование, которое поможет составить

Кризис показал, как много нам сегодня не хватает, и что еще необходимо сделать.

Крис Уорман (Chris Worman),  
технологическая НКО  
TechSoup

карту новой экосистемы, основанной на конструктивном взаимодействии финансирующих сторон с другими стейкхолдерами. Это начинание имеет большое значение - потому что финансовый дефицит, с которым столкнулись местные НКО в период борьбы с вирусом, говорит о том, что филантропия со своими задачами не справляется. И это далеко не все проблемы, влияющие на состояние дел в НКО-секторе. В частности, выяснилось, что одномоментный переход множества организаций на удаленную работу спровоцировал еще один кризис – цифровой – который повысил риски некорректного обращения с данными и нарушения правил сетевой безопасности. Эксперты считают, что откладывать деятельность по развитию экосистемы и ресурсной базы ГО уже нельзя, тем более что почва для такой работы уже подготовлена: есть модели, которыми можно воспользоваться прямо сейчас ([Раскрытие потенциала филантропии; Из чего складывается экосистема поддержки филантропии?](#)), а также доказательства полезной отдачи от работы инфраструктурных организаций ([Формирование благоприятных условий для филантропии и гражданского общества](#)). Теперь необходимо

воспользоваться существующими наработками, обогатить их опытом работы в период пандемии, и вступить в посткризисный мир с актуальной повесткой дня и конкретным планом действий.

Источник: [Alliance magazine](#),

## II. КСО

### 4) ОБЩЕСТВЕННЫЕ ТРЕНДЫ И УМОНАСТРОЕНИЯ, УСИЛЕННЫЕ ПАНДЕМИЕЙ



ландшафт:

Кризис, возникший вследствие распространения коронавируса – не первый и не последний в истории человечества. Это «портал» из мира вчерашнего в мир с новыми правилами, которые меняют нашу жизнь, привычки и запросы. Американский эксперт Фил Престон (Phil Preston) изучил последние публикации и обозначил несколько основных тенденций, формирующих новый жизненный

- *Акционеры начинают осознавать, что их подлинной «надеждой и опорой» являются стейкхолдеры.* Потому что процветание бизнеса зависит от здоровья общества. Это важный урок, который коронавирус преподал всему миру. Пренебрежительное отношение к природе и обществу становится недопустимым, и требует совместных усилий от всех причастных субъектов. Ассоциация руководителей крупных американских компаний **Business Roundtable** («Деловой круглый стол») отметила, что для решения системных проблем три основных сектора - государственный, частный и некоммерческий - должны действовать как партнеры.
- *Капитализм пока остается «в силе».* Потому что другая действенная система еще не сложилась, а капитализм (даже при всех своих минусах) позволяет осуществлять масштабные преобразования в сравнительно короткие сроки. Однако все, что касается подходов к управлению природными ресурсами, методов хозяйственной активности и ее последствий для общества, будет регулироваться более строго.
- *Интересы потребителей выходят на передний план.* В своей деятельности компании будут активнее **совмещать социальные и деловые цели**. Программы корпоративной социальной ответственности; создание «общей ценности», имеющей значение для бизнеса и общества (**shared value**); социально ориентированные бренды; и отчетность по экологическим, социальным и управленческим показателям (ЭСУ) – так выглядят варианты серьезных выборов, которые уже сделали многие корпорации, заявившие о своем ответственном отношении к потребностям людей и сообществ.
- *Молодежь сталкивается с проблемами позиционирования в обществе и на рынке труда.* Груз ответственности за будущее планеты и последствия всех кризисов неизбежно лягут на плечи тех, кто сегодня молод. Поэтому от молодежи ожидается

как можно больше лидерских проявлений на общественной арене и в профессиональной сфере. Однако рынок труда и ситуация в обществе постоянно меняются и требуют переобучения и новых компетенций.

- *Усиливается стремление ко всему «локальному».* «Глобальное» и «местное» могут сосуществовать и дополнять друг друга. Многие транснациональные корпорации стали уделять больше внимания развитию производства на местах (прежде всего, это касается пищевой промышленности), оптимизации транспортных схем, и соблюдению принципов устойчивого развития на протяжении цепочки поставок.
- *Доверие к «Большому брату» как всегда под вопросом.* Люди по-прежнему не спешат делиться персональными данными с правительственными структурами. Потому что подозревают, что их сведения потом используются в административных и коммерческих целях. Вопрос общественного доверия к власти видимо не утратит своей актуальности еще очень долго. Потому что доверие – очень хрупкая категория: долго формируется и быстро исчезает.

Эти наблюдения позволяют надеяться, что стремление к коллективным действиям, кооперации и партнерству (которое хорошо просматривается во многих тенденциях) приведет к тому, что все ценные ресурсы – человеческие, природные, социальные и экономические – будут использоваться более бережно и рационально.

Источник: [Phil Preston](#)

## 5) БИЗНЕС В ИНТЕРЕСАХ ОБЩЕСТВА И КОРПОРАЦИЙ: ПЕРСПЕКТИВЫ ПАРТНЕРСТВА С НКО



В условиях пандемии Covid-19 нагрузка на НКО существенно возросла, а государственные ресурсы заметно истощились. Несмотря на эти проблемы, законодательная инициатива Представителя Пенсильвании Брайана Фицпатрика (Brian Fitzpatrick), направленная на «спасение организаций социальной сферы (СОС)» (The Save Organizations That Serve (SOS)

America Act), была встречена в Конгрессе США с большим воодушевлением. Согласно закону, некоммерческим организациям, социальным предприятиям (СП) и другим учреждениям становится доступной экстренная финансовая помощь на общую сумму в 60 млрд долларов. Однако для полноценного охвата всех многочисленных сегментов деятельности НКО-сектора (таких, например, как продовольственная помощь - Feeding America, обеспечение равного доступа к образованию - DREAM, доступ к капиталу для малого бизнеса – Kiva, борьба с изменениями климата и т.д.) этих вливаний недостаточно. Поэтому заявления бизнеса о готовности поддерживать местные сообщества сегодня воспринимаются с особым вниманием и пробуждают большие ожидания. «Многие НКО рискуют полностью исчерпать финансовые ресурсы... И это может обернуться потерей миллионов рабочих мест по всей стране...», - предупреждает ABC News. Для полноценного отклика на трудности и вызовы текущего момента компаниям не следует ограничиваться традиционной корпоративной филантропией,

которая нередко выглядит как «почетная нагрузка», не имеющая прямого отношения к содержанию работы корпораций. Социально значимая деятельность должна быть неотъемлемой частью основного бизнеса, и создавать взаимные преимущества как для компаний, так и для местного населения. Чтобы найти такие взаимовыгодные варианты, представители делового сектора могут воспользоваться сервисами платформы Givewith, которая поможет подобрать подходящие сценарии, «завербовать» на местах влиятельных и деятельных некоммерческих партнеров, и сделать участие в жизни общества ключевым моментом деловой активности. Согласно исследованию, проведенному командой BCG (Boston Consulting Group), такой формат сотрудничества с НКО, с одной стороны, поможет стабилизировать обстановку в сообществах, и, с другой стороны, позволит компаниям увеличить продажи примерно на 7%, повысить показатель привлечения и сохранения ценных кадров на 5-7%, поднять «индекс потребительской лояльности» (NPS - Net Promoter Score) на 7 пунктов, и занять достойные места в рейтингах социально ответственных корпораций. Эксперты рассчитывают на то, что эти очевидные возможности для укрепления рыночных позиций в турбулентные времена станут для компаний весомыми аргументами в пользу развития отношений с НКО и СП, и дадут этим партнерствам надежные «путевки в жизнь» – не только на период пандемии, но и на много лет вперед.

Источник: [Sustainable Brands](#)

### III. ОЦЕНКА

#### 6) РАЗВИТАЯ ЭКОСИСТЕМА ДОКАЗАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ – ВАЖНЫЙ ФАКТОР ПРОГРЕССА



Американская [Комиссия по доказательному нормотворчеству](#) (Commission on Evidence-Based Policy Making) заявила о том, что для оценки влияния пандемии и эффективности предпринятых мер необходимы инвестиции в развитие доказательной практики, способной обеспечить получение «социальных результатов» (outcomes) в интересах разных групп населения и нации в целом. Для воплощения этой идеи Проект Evident (Project Evident), занимающий в данной нише одну из лидирующих позиций, предложил ускорить развитие «экосистемы доказательств нового поколения» (The Next Generation of Evidence ecosystem), которая означает, что (1) организации, поддерживающие местные сообщества, должны знать, как составляются планы сбора достоверных данных; (2) инвестиции в обучение социальных и образовательных учреждений должны быть надежными и стабильными; и (3) представители сообществ должны активно участвовать в формировании доказательной базы. Тем не менее, на сегодняшний день существует целый ряд обстоятельств, которые говорят о том, что путь к созданию системы пролегает «через тернии»:

- Организации сферы образования, здравоохранения и социальной защиты не обладают достаточными возможностями и компетенциями для сбора данных

высокого качества, серьезной аналитической работы и использования достоверной информации для обучения и развития. Институты филантропии и государственные агентства (финансирующие стороны), в свою очередь, не уделяют этим проблемам особого внимания, и нередко заботятся лишь о том, чтобы исполнители строго соблюдали их требования.

- Оценки социальных программ проводятся эпизодически и, как правило, третьими сторонами, которые хорошо выполняют свою работу, но не повышают квалификацию своих заказчиков.
- Провайдеры социально значимых услуг (чаще всего НКО) не имеют доступа к официальным данным о занятости населения, доходах граждан, получении образования, правонарушениях и т.д. Чтобы повлиять на решения авторитетных инстанций и отчитаться по контрактам, они собирают разнообразную информацию о своих клиентах и затрачивают на это значительные ресурсы. Однако в силу законодательных ограничений и отсутствия стимулов со стороны доноров, все эти сведения не получают должного распространения и не способствуют формированию коллективных компетенций в соответствующих сегментах деятельности.

Исходя из этих обстоятельств, эксперты Проекта Evident подготовили для ключевых игроков целый ряд рекомендаций, которые (при условии их реального воплощения) могли бы ускорить формирование экосистемы нового типа:

- Государственным агентствам, фондам и частным донорам следует более активно поддерживать стратегическое планирование и развитие инфраструктуры доказательной деятельности. Эти инициативы должны положительно влиять на культуру причастных организаций, и обеспечивать практикующих специалистов необходимыми инструментами и технологиями.
- Законодателям стоит отрегулировать доступ к официальным базам данных и разработать протоколы, гарантирующие безопасное распространение доказательной информации.
- Оценщикам, исследователям и рыночным посредникам нужно стремиться к тому, чтобы социальные программы изначально включали механизмы сбора и анализа достоверных данных, а оценка была экономически оправданной, и служила интересам всех ключевых стейкхолдеров - не только доноров и регуляторов, но и поставщиков услуг.
- Сообществу практиков рекомендуется постоянно взаимодействовать со своими клиентами, и использовать собственные и сторонние сведения для разработки актуальных программ и услуг.

Кризис показал, что упущения в сфере здравоохранения, жилья, образования и экономической безопасности игнорировать больше нельзя. И чтобы справиться с этими трудностями, нужна надежная экосистема, содействующая появлению новых эффективных решений.

Источник: [Project Evident](#)

## IV. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ

### 7) ОФИЦИАЛЬНОЕ РУКОВОДСТВО: КАК ОТЧИТАТЬСЯ О ВЛИЯНИИ ПАНДЕМИИ НА РАБОТУ НКО



Британские контролирующие органы считают, что некоммерческие советы директоров (СД) должны выяснить, каким образом действия правительства в период распространения Covid-19 повлияли на работу их организаций, и отразить эти сведения в годовых отчетах. Комитет по разработке «Инструкций по финансовой отчетности НКО» ([SORP](#) – Statements of Recommended Practice) советует включить в отчеты следующие пояснения:

- каким образом попытки взять под контроль распространение вируса сказались на работе НКО и ее достижениях;
- насколько кризис повлиял на финансовую устойчивость организации, и какие шаги были предприняты в условиях неопределенности;
- какие форматы сотрудничества были предложены добровольным помощникам, и каким образом команда НКО координировала их действия;
- что изменилось в подходах НКО к фандрайзингу, и какую роль в нестандартной ситуации выполнили члены высшего руководящего органа;
- что изменилось в жизни сотрудников, добровольцев и благополучателей, и как эти перемены отразились на перспективах работы НКО на ближайший год;
- насколько НКО сохранила свою способность осуществлять пенсионные отчисления, управлять инвестиционными проектами и формировать резервные и целевые фонды; и
- в какой мере продолжительность введенных ограничений повлияла на цели и планы НКО, а также на ее участие в работе ассоциаций и сетевых объединений.

По сути, благотворительным организациям предлагается рассказать о возникших трудностях и поделиться с коллегами своими успехами и «находками». Эта информация поможет правительству и другим заинтересованным структурам оценить последствия пандемии для НКО-сектора и разработать наиболее корректные и эффективные алгоритмы действий на случай возникновения форс-мажорных обстоятельств. Авторы подробного [руководства](#) отмечают, что подготовка специальных комментариев не является обязательным требованием, но при этом считают, что возможность «поделиться сведениями и быть услышанными» делает дополнительную нагрузку вполне оправданной. Комитет, возглавивший подготовку документа, объединяет регуляторов Англии и Уэльса, Шотландии и Северной Ирландии. При этом Комиссия по делам благотворительности Англии и Уэльса (The Charity Commission for England and Wales), действующая, по ее собственному мнению, «в пандемическом стиле», сообщила о том, что по запросам НКО крайние сроки годовой отчетности могут быть пересмотрены.

Источник: [Civil Society Media Ltd](#)

## V. СТРАТЕГИЯ

### 8) МНЕНИЯ ЛИДЕРОВ НКО О ВЛИЯНИИ КРИЗИСА И ЕГО ПОСЛЕДСТВИЯХ



Британский Институт по изучению общественных инициатив (IVAR - The Institute for Voluntary Action Research) провел опрос среди лидеров некоммерческих организаций и пришел к выводу, что строгая самоизоляция граждан (призванная сдержать распространение коронавируса) отрицательно сказалась на работе сектора. Более того, отчет «Признаки негативных последствий» ([Getting Ready for the Fallout](#)) говорит о том, что отголоски этой вынужденной меры будут ощущаться даже через несколько лет после кризиса. Источниками грядущих проблем станут серьезные трудности, с которыми организации столкнулись уже на начальных этапах пандемии:

- *Отношения с работниками и советами директоров (СД).* «Многие сотрудники поддались панике...», - говорится в анонимной цитате. – «Мы не представляли, что это возможно». В силу такого неожиданного поворота событий дистанционное управление коллективами не смогло заменить живого общения с коллегами. А что касается «кризисной» работы СД, то многие действительно помогали искать выходы из сложных ситуаций, однако конструктивные сценарии проигрались не везде, а лишь «в некоторых случаях».
- *Вынужденные отпуска и нагрузка на финансы.* Предложенная правительством схема отправки работников в самоизоляцию не учла особенностей НКО. Такое решение не походит организациям, которые оказывают помощь нуждающимся. Потому что их внимание и участие необходимо благополучателям прямо сейчас. Пытаясь сохранить услуги на фоне всеобщего снижения доходов, многие НКО существенно истощили свои резервы за короткий срок.
- *Оперативная корректировка процессов.* В целом можно сказать, что большинству руководителей удалось перестроить работу НКО прямо на ходу. Однако, как долго продлится кризис, и что еще нужно будет предпринять, пока не знает никто.

Четко обозначить масштабы социально-экономических последствий пандемии пока невозможно, но то, что они будут значительными, уже понятно. Прежде всего, они проявятся в виде повсеместного ухудшения финансового положения граждан и в обострении проблем психического и физического здоровья. Поэтому НКО уже сейчас готовятся к увеличению спроса на услуги для детей, семей и малоимущих категорий населения. «В словах лидеров НКО мы отчетливо слышим надежду на то, что в экстремальных обстоятельствах доноры проявят максимум гибкости и чуткости...», - так комментирует результаты опроса директор IVAR Бен Кэрнс (Ben Cairns). - «Чтобы организации остались на плаву, им как никогда нужны 'нерегламентированные финансы' [unrestricted funding], которыми можно распоряжаться по своему усмотрению, и сохранять НКО в жизнеспособном состоянии во времена великих потрясений».

Источник: [Civil Society Media Ltd](#)

## 9) COVID-19: ЖИЗНЬ В НКО-СЕКТОРЕ ДОЛЖНА ПРОДОЛЖАТЬСЯ



В условиях вынужденной изоляции на руководителей НКО навалилось все сразу: нужно немедленно решить, как продолжить общение с донорами; где взять средства, которые предполагалось привлечь в ходе благотворительных мероприятий; и как наладить удаленное взаимодействие с коллективом и советом директоров. Чтобы поддержать лидеров организаций, американское профильное издание *Chronicle of Philanthropy* пригласило экспертов НКО-сектора, которые в ходе [виртуального форума](#) озвучили несколько полезных идей и советов:

- *Советы фандрайзера.* Культивируйте отношения с донорами – сделайте это своим приоритетом. Поговорите с ними прямо сейчас – спросите, как идут дела, расскажите о том, как действует ваша НКО в непростой ситуации, и как планирует выходить из кризиса. Не скрывайте финансовых трудностей - будьте искренними. Заострите внимание на том, что вам нужны инвестиции в информационные технологии (ИТ). Сейчас для такого разговора - самое время. При этом обязательно объясните, каким образом ИТ помогут продвинуться в выполнении миссии и/или найти новые подходы к работе. Заранее продумайте варианты желательной нефинансовой помощи – дайте людям возможность поддержать вас, даже если их текущие доходы не позволяют сделать пожертвование. Используйте привычные для донора каналы связи. Например, не делайте внезапных звонков, если раньше общались по электронной почте.
- *Советы знатока благотворительной практики.* Чтобы снизить нагрузку на сотрудников и получить время на перестройку внутренних процессов, попросите грантмейкеров (а) продлить сроки отчетности по действующим грантам, и (б) разрешить воспользоваться частью средств для покрытия текущих расходов. Обратитесь за помощью к университетам и колледжам – пусть их выпускники (например) проведут тренировочные собеседования со студентами, которые не смогли принять участие в ваших ярмарках вакансий и поговорить с работодателями лично. Или направьте энергию и таланты потенциальных волонтеров в другое русло – сообразно уникальной миссии вашей НКО. Предложите людям, которые собирались прийти на ваше благотворительное мероприятие, перевести стоимость билетов в виде пожертвований.
- *Советы управленца.* Кризис – большой стресс для всех. Поэтому руководитель организации, должен, прежде всего, нормализовать собственное эмоциональное состояние. Это важный фактор продуктивного взаимодействия с донорами, партнерами и другими стейкхолдерами, которые тоже ждут от окружающих понимания, внимания и поддержки. А также возьмите на заметку: сейчас - самое удобное время для решения задач, которые много раз откладывались на потом. Направьте собственную энергию и усилия сотрудников на обновление баз данных, корректировку списков рассылки, наведение порядка в виртуальных библиотеках, подготовку презентаций, вебинаров и

видеотренингов, а также на поддержание контактов со сторонниками в социальных сетях. Действуйте, и крепко держите штурвал!

Источник: [The Chronicle of Philanthropy](#)

## VI. ФИНАНСЫ И ФАНДРАЙЗИНГ

### 10) ФАНДРАЙЗИНГ В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ: СОВЕТЫ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ НКО



Если НКО желает оказать нуждающимся реальную помощь, то ей – для нормальной работы - следует поддерживать сразу два процесса: (1) предоставлять услуги высокого качества, и (2) активно привлекать доходы. Выбирать между первым и вторым не приходится, особенно в условиях кризиса, вызванного Covid-19. Американский эксперт Лоренс Паньони (Laurence Pagnoni) настоятельно рекомендует забыть о

ложной скромности (потому что социально значимая миссия дает полное право обращаться за помощью) и предлагает воспользоваться следующими советами:

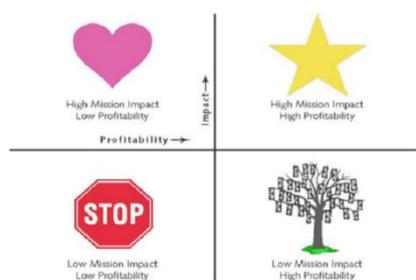
- **Четко обозначьте свои потребности.** Из-за вынужденной самоизоляции многие НКО лишились поддержки добровольцев. Их клиенты не смогли принять участие в тренингах, скринингах, посетить выставки, ярмарки и т.д. Расходы возросли или, в лучшем случае, остались прежними, но доходы заметно упали. Чтобы адаптироваться к ситуации, необходимо, как минимум, привлечь средства для развития технологической инфраструктуры и перевести основную деятельность (насколько это возможно) в виртуальное пространство.
- **Ориентируйтесь на долгосрочные горизонты.** Лидеры НКО должны делать сразу две вещи: (1) думать о настоящем, и (2) заботиться о будущем. Выбора нет. Поэтому определите, какой доход вам необходим для поддержки рабочих процессов и развития; посоветуйтесь с коллективом и советом директоров; и, затем, озвучьте полученную сумму донорам. Расчеты должны учитывать не только стандартные запросы (программы, услуги, материально-техническую базу), но также отражать (а) возможные потери, с которыми может столкнуться ваша организация, и (б) расходы на деятельность по привлечению ресурсов. Изложите свой «бюджет на перспективу» на одной странице и обсудите его с основными сторонниками: сначала позвоните, потом отправьте бюджет, и договоритесь о видеоконференции, чтобы обсудить детали. Если необходимо, сократите расходы, но только не за счет фандрайзинга. Экономия на «офисе развития» неизбежно заведет в тупик.

- **Увеличьте частоту обращений за поддержкой.** Малые НКО «беспокоят» своих доноров 1-2 раза в год; специалисты советуют делать рассылки не более восьми раз в год; а крупные НКО делают это намного чаще и получают приличные доходы. Поэтому имейте в виду: если вы не попросите, то вам не помогут. Из этого следует, что график прямых рассылок должен быть всегда под рукой, а сведения о донорах и сторонниках должны содержаться в актуальном состоянии.

Инвестируйте в фандрайзинг. Сейчас для этого самое подходящее время. Имея достаточные компетенции, вы правильно построите коммуникацию с донорами, сможете привлечь гранты на развитие организации и получить финансирование по контрактам с государственными агентствами.

Источник: [The Chronicle of Philanthropy](#)

## 11) ЧТО ДЕЛАТЬ: ФИНАНСОВЫЕ МАНЕВРЫ НКО В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ



Ситуация, вызванная распространением нового заболевания, наглядно показала, насколько хрупкой бывает жизнь в НКО-секторе. Многие лидеры организаций сегодня думают не о том, как добиться устойчивости, а о том, как выжить – спасти программы и услуги, которые именно сегодня особенно нужны людям. Чтобы поддержать руководителей НКО в это непростое время,

эксперты по некоммерческим финансам посоветовали выполнить следующие шаги:

- **Определите, какими денежными средствами располагает ваша организация.** Для этого воспользуйтесь *Формулой 1*, которая поможет выяснить, сколько месяцев у вас осталось на стабилизацию ситуации. Но если вы полностью приостановили деятельность, и, желая сохранить команду, хотите выплачивать зарплату как можно дольше, то вам потребуется *Формула 2*.

### ФОРМУЛА 1.

Денежные средства + Эквиваленты денежных средств + Дебиторская задолженность –  
(Денежные средства с ограниченным правом использования + Требования в денежной форме)

Средняя сумма ежемесячных расходов

[Годовой бюджет : 12 мес. = Среднемесячная сумма]

### ФОРМУЛА 2.

Денежные средства + Эквиваленты денежных средств –  
Денежные средства с ограниченным правом использования

Среднемесячные затраты на оплату труда + Страховые взносы + Аренда помещения и ЖКХ

А для стратегической оценки положения дел добавьте к одному из выбранных расчетов «прогноз движения денежных средств» (cash flow

projections) на ближайшие 6 месяцев, который будет отражать исходящие и входящие денежные потоки. С этими цифрами и документами можно отправляться к совету директоров (СД) для обсуждения дальнейших сценариев или (если времени уже нет) принимать взвешенные решения самостоятельно.

- **Оцените урон, нанесенный вашим финансовым потокам.** Приведенные выше формулы не принимают в расчет возможные доходы, однако их тоже следует учесть в прогнозе движения средств. Сначала выясните, какие источники финансирования все

еще доступны или даже появятся в ближайшее время (потому что многие фонды и местные власти начинают поддерживать НКО в экстренном порядке, а прямые рассылки и фандрайзинговые акции можно проводить дистанционно), и, затем, располагая такой информацией, определите, насколько сократился объем работ по привлечению ресурсов, и в какой мере изменились ваши финансовые прогнозы.

- *Изучите социальные и финансовые показатели программ и услуг.* Если вам придется делать непростой выбор, то предпочтение следует отдавать наиболее эффективной деятельности, которая вносит наиболее весомый вклад в выполнение миссии, и, соответственно, может привлечь как можно больше доноров. Чтобы зафиксировать и визуализировать доходность и социальную ценность разных программ, можно воспользоваться специальной **матрицей**, разработанной опытными консультантами Службы Spectrum Nonprofit Services (г. Милуоки, США).
- *Организуйте коллективную дискуссию.* Принимая сложные решения, нужно учитывать голоса всех, кто заинтересован в работе вашей НКО – представителей сообществ, потребителей услуг, членов СД и сотрудников организации. В крайнем случае, можно обсудить план действий в малой группе, но ее участники должны быть хорошо осведомлены о потребностях благополучателей.
- *Держите своих стейкхолдеров в курсе дел.* Во времена больших стрессов стоит объединяться и преодолевать трудности всем миром. При этом очень важно вовлекать в коммуникацию доноров и сторонников. Чем лучше люди знают и ценят вашу организацию, тем активнее содействуют сохранению ее услуг. И чем раньше НКО оценит свои возможности и выполнит все озвученные рекомендации, тем быстрее стабилизирует свое положение и вернется к нормальному рабочему ритму.

Источник: [The Nonprofit Quarterly](#),

## 12) ИДЕОЛОГИЧЕСКАЯ БАЗА КРИЗИСНОГО ФАНДРАЙЗИНГА



В разгар весны британский Ресурсный альянс (The Resource Alliance) провел международную Онлайн конференцию по фандрайзингу - 2020 (Fundraising Online 2020), в ходе которой обсуждались «идеологические основы» сбора пожертвований в период борьбы с коронавирусом. Участники отметили, что сейчас многие люди хотят сделать что-нибудь важное и полезное для улучшения обстановки в мире и «на местах». Поэтому текущая задача фандрайзеров заключается в том, чтобы предложить населению подходящие варианты сотрудничества с НКО с учетом возникших ограничений. «Одной из характерных черт этой пандемии стало укрепление единства в сообществах и усиление стремления граждан к оказанию помощи доступными способами – в виде финансов или времени, - поделился наблюдениями Пол Амати (Paul Amadi), возглавляющий отдел развития в Британском Красном Кресте (British Red Cross). – Для нас это определенный вызов, потому что нужно придумать и решить, каким образом мы сможем освоить и

капитализировать эти возможности». Делегаты конференции согласились с тем, что все НКО (не только провайдеры социальных услуг, но и другие организации, которые действуют в сфере экологии, образования, уголовной юстиции и во многих других нишах) могут и должны разрабатывать привлекательные сценарии, позволяющие людям участвовать в выполнении важных для общества миссий. При этом очевидно, что социальная значимость миссий должна быть главным источником мотивации для активизации и поддержания со сторонниками дистанционного диалога, а также служить неоспоримым аргументом в пользу регулярных обращений за помощью (в формате бесед по телефону, прямых рассылок, публикаций в социальных сетях и т.д.). Только так НКО смогут выйти из кризиса, укрепив контакты со своими донорами и значительно увеличив численность сторонников. Но чтобы создать такой фундамент, необходимо принимать решения, ориентированные на долгосрочные горизонты – с глубоким осознанием того, что мир прежним уже не будет, и в нашей жизни появятся новые нормы и стандарты поведения. Мы должны подготовиться к расширению присутствия на рынках, используя в качестве опоры своих надежных союзников – тех, кто хорошо осведомлен о работе организаций, и полностью разделяет их ценности.

Источник: [Civil Society Media Ltd](#)

## VII. ИННОВАЦИИ

### 13) КАК РАСКРЫТЬ ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ НКО В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ



Когда угроза массовых заболеваний стала объективной реальностью, НКО, в своей лучшей традиции, бросились восполнять пробелы и устранять недоработки, допущенные государственными и частными структурами. Вполне логично, что спрос на услуги начал стремительно расти. В такой ситуации некоммерческим организациям не осталось никаких других вариантов, кроме смелых действий, новаторства и обдуманных рисков. Однако для оперативного раскрытия инновационного потенциала нужно обладать достаточными компетенциями и знать, как правильно построить свою работу в нестандартных условиях. Чтобы дать лидерам НКО необходимые ориентиры, консультанты компании Bridgespan Group (США) подготовили несколько простых, но емких рекомендаций:

- *Проведите ревизию проблем, которые решает ваша НКО.* Социальное дистанцирование – это экстренная мера, которая привела к закрытию школ, обострению психологических проблем, резкому сокращению доходов и ухудшению положения значительной части населения. Многие изменилось за короткий срок. Поэтому не держитесь за программы, которые неплохо работали на протяжении многих лет и решали очень важные, но другие проблемы. Исходите из тех запросов, на которые вы можете откликнуться прямо сейчас. Если, например, ваша организация является продовольственным банком, то подумайте о том, какие социальные группы нуждаются в «продуктовых корзинах» больше всего – безработные, пожилые или может студенты?

- *Определите и оцените риски.* Пытаясь внедрить что-то новое, вы неизбежно чем-то рискуете. Чтобы лучше просчитать большие и малые риски, устройте групповую дискуссию и задайте друг другу самые «хитрые» и неоднозначные вопросы. Обязательно вовлеките в эту работу конечных благополучателей. Без них вы далеко не уйдете, потому что «то, что хорошо для вас», не обязательно хорошо для них. Если, например, вы перемещаете услугу в виртуальное пространство, то для начала убедитесь в том, что у вашей аудитории есть доступ в интернет, а также ноутбуки или другие необходимые устройства. К тому же миграция «из оффлайна в онлайн» – это еще не инновация. Главное – содержание и полезная отдача от нововведений.
- *Не планируйте – действуйте!* Когда обстоятельства меняются непредсказуемым образом, продвигайтесь вперед небольшими шагами – проводите эксперименты и тесты, позволяющие составить первичное представление о перспективах новой идеи. Например, можно разослать приглашения на онлайн мероприятие и определить интерес к событию; затем, ходе виртуальной сессии, оценить степень вовлеченности аудитории; а потом посмотреть, намерены ли участники продолжать занятия, предлагают ли они услугу друзьям и семье, и демонстрируют ли ранние признаки возможных изменений в стиле жизни или поведении.
- *Повторяйте эксперименты несколько раз.* Если первый «тест-драйв» прошел удачно, то работу можно продолжить. Инновации, как правило, проверяются неоднократно и с короткими интервалами. Чем быстрее вы получите обратную связь от участников, тем быстрее обучитесь, улучшите новую разработку и добьетесь успеха. После нескольких итераций можно переходить к экстенсивному планированию.
- *Культивируйте способность к адаптации.* Формируйте культуру, в которой приветствуются «неудобные» вопросы, готовность к разумному риску и умение учиться на ошибках. Поощряя открытость и творчество, вы сможете за короткий срок мобилизовать скрытые резервы и стать по-настоящему **новаторской организацией**. Чтобы ваши идеи и разработки соответствовали моменту и пользовались спросом, следите затем, чтобы на этапах эксперимента, проверки и внедрения новации поддерживалась постоянная связь с ключевыми стейкхолдерами.

Кризис может стать трамплином для роста и развития, но лишь в том случае, если организация не побоится выйти из зоны комфорта, сделает свои стратегии и программы более динамичными, и не будет рассчитывать на легкие успехи. Чтобы изобрести что-то новое, не обязательно быть знатоком или экспертом в какой-либо узкой области – порой бывает достаточно свежего взгляда на ситуацию. Однако за этим озарением неизбежно последует кропотливая работа...

Источник: [Bridgespan Group](#)

## 14) ВИРТУАЛЬНОЕ ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО – КРИЗИСНОЕ РЕШЕНИЕ И ХОРОШАЯ ПЕРСПЕКТИВА



Необходимость соблюдения социальной дистанции и угроза заражения вирусом Covid-19 на много месяцев «отправили в отпуск» значительную часть американских волонтеров, а также замедлили темпы развития добровольчества, которые и раньше были не самыми стабильными. По данным Корпорации служения нации и обществу (The Corporation for National and Community Service; США) в 2005 году среди американцев было 29% волонтеров, а через 10 лет – всего 25%. Но это изменение особых волнений не вызвало, поскольку люди посвящали общественным делам достаточное количество часов – 8 млрд в 2008 году, и почти 8,5 млрд - в 2015-ом. При этом «постоянным составом» в основном являлись пожилые граждане (от 75 лет и старше), которые могли работать для НКО в 2 раза дольше и больше, чем, например, люди в возрасте 30-40 лет. Однако в период пандемии эта «ведущая когорта» стала «главной группой риска» и оказалась в строгой изоляции. В целом НКО довольно быстро адаптировались к новым условиям, но все же – как и все вокруг - надеялись, что «это ненадолго». Но реальность оказалась более суровой. Кухня для бездомных людей Miriam's Kitchen, например, оперативно переключилась на раздачу упакованных (и, безусловно, менее полезных) продуктов, и – в силу отказа от добровольческой помощи – со временем зафиксировала значительное увеличение текущих расходов. А что касается самих волонтеров, которые очень ценили свою причастность к добрым делам, то для них новый стиль жизни стал настоящим испытанием. Чтобы поддержать своих верных сторонников, не утратив с ними надежных контактов, а также привлечь «на будущее» новые силы, многие НКО предложили американцам целый спектр возможностей для удаленного добровольчества. По данным блиц-опроса, проведенного платформой VolunteerMatch (помогающей волонтерам и НКО найти друг друга), именно так поступили 30% из более 130 000 клиентских организаций: Американский Красный крест (The American Red Cross) предложил врачам добровольческое участие в виртуальных ярмарках здоровья, а кризисная «горячая линия» Crisis Text Lines пригласила студентов колледжей поработать кризисными консультантами в формате sms-переписки, и т.д. Однако основная аудитория НКО (около 70%) пока свернула волонтерские программы и отменила все мероприятия до лучших времен. «Организации, которые и раньше практиковали разные виды дистанционной деятельности, сегодня оказались в более выгодной позиции, - комментирует ситуацию президент VolunteerMatch Грег Болдуин (Greg Baldwin). – Но для многих НКО виртуальное добровольчество оказалось абсолютно новой концепцией... и теперь им предстоит освоить ее ускоренными темпами, ориентируясь на долгосрочную перспективу».

Источник: [The Chronicle of Philanthropy](#)