Индивидуальный отчет оценки уровня организационного развития - 2022

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ "ИНСТИТУТ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ И ЭКСПЕРТИЗЫ "ПРОГРЕССОР"

Введение

Индивидуальный отчет об уровне организационного развития составлен на основе результатов опроса 377 российских НКО в ноябре-декабре 2021 г. Опрос проводился в рамках проекта **«ПУЛЬС НКО»**, первого долгосрочного и регулярного исследования НКО. Проект реализуется **Центром оценки общественных инициатив ИППИ НИУ ВШЭ** при финансовой поддержке **Факультета социальных наук НИУ ВШЭ** и при экспертной поддержке фонда **«Нужна помощь»**.

В отчете дана оценка уровня организационного развития опрошенных НКО в целом и оценка отдельно по вашей организации в сравнении с общей выборкой НКО-участников исследования.

В индивидуальном отчете определены наиболее сильные и слабые аспекты в уровне организационного развития вашей НКО и даны рекомендации для повышения устойчивости организации. Сравнение с ситуацией по НКО в целом позволит вам определить свои достижения и выявить проблемы, которые требуют внимания в первую очередь.

Данные этого отчета могут быть использованы в качестве основы для обсуждения стратегии развития вашей организации и потенциале повышения уровня организационного развития. Мы рекомендуем ознакомиться руководителю и сотрудникам с отчетом, чтобы вместе принять решение о том, как полученные данные будут использоваться в работе и какие организационные процессы нуждаются в большем внимании.

Мы надеемся, что информация в индивидуальном отчете будет полезна для вашей организации. Все вопросы и комментарии по индивидуальному отчету вы

можете направить на почту ccia@hse.ru.

Данное исследование – ежегодное. Будем рады видеть вас в числе участников исследования в 2022 году. Индивидуальный отчет 2022 года позволит отследить изменения вашей организации за год и сравнить их с общими тенденциями в секторе.

Методология

Модель оценки уровня организационного развития НКО составлена на основе анализа и систематизации более 40 соответствующих методик, используемых за рубежом, - **Organizational Capacity Assessment Tool** (McKinsey), **The Impact Capacity Assessment Tool** (Algorhythm), **Management and Organizational Sustainability Tool** (Management Sciences for Health) и др.

В модель включено 12 показателей, отражающих уровень организационного развития по ключевым сферам и характеристикам работы НКО:

1. Стратегия и планирование
2. Управление организацией
3. Организационная культура
4. Проекты и мероприятия
5. Сотрудники
6. Волонтеры
7. Финансовая устойчивость
8. Внешние коммуникации
9. Адвокация
10. Работа с рисками
11. Открытость изменениям
12. Оценка и мониторинг

Показатели Работа с рисками, Открытость изменениям, Оценка и мониторинг – являются сквозными. Они основаны на утверждениях, которые базово входят в другие показатели. Каждый из этих трех составных показателей включает все тематические утверждения, относящиеся к рискам, открытости или оценке.

Каждый показатель включает набор утверждений, которые содержательно его раскрывают. Степень согласия с каждым утверждением оценивалась по 5-балльной шкале. Значение каждого показателя рассчитывалось как среднее значение по всем утверждениям, входящими в него. Для каждого респондента считалось индивидуальное среднее значение показателя. Для получения значения показателя, характеризующего опрошенных НКО в целом, рассчитывалось среднее значение всех индивидуальных средних. В случае если вы затруднились ответить на более чем половину утверждений, входящих в показатель, значение показателя не было рассчитано.

Итоговое значение уровня организационного развития рассчитано как среднее значение 12 показателей, включенных в модель оценки.

Различия между вашими ответами и ответами в среднем по опрошенным НКО рассчитывались на основе диапазона 95% доверительного интервала среднего значения каждого из показателей. Утверждения о том, находится ли ваша организации на уровне «выше», «ниже» или на «сопоставимом» уровне по сравнению с опрошенными НКО в целом отражают статистически значимые различия.

Всего было опрошено 377 НКО. Период проведения опроса: ноябрь-декабрь 2021 года.

Более подробные результаты исследования в интерактивном виде вы сможете найти на сайте проекта **https://pulsngo.ru/.** На сайте вы также найдете описание выборки участников исследования, анкету онлайн-опроса и данные онлайн-опроса в анонимном виде.

Модель оценки уровня организационного развития НКО разработана сотрудниками Центра оценки общественных инициатив ИППИ НИУ ВШЭ при экспертной поддержке Фонда «Нужна помощь» и ведущих практиков в области развития НКО в России.

ОБЩИЙ УРОВЕНЬ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ НКО

Уровень организационного развития НКО отражает состояние опрошенных организаций по основным параметрам деятельности и свидетельствует об их организационной устойчивости.

Общий уровень организационного развития НКО 3,57 из 5.

Это свидетельствует о том, что устойчивость организаций находится на среднем уровне и по многим параметрам деятельность НКО могут стать более эффективными и устойчивыми.

Уровень организационного развития вашей НКО выше и составляет (3.81).

Из 12 показателей, характеризующих уровень организационного развития НКО, наивысшее значение у **Организационной культуры (4,15)**. Это объясняется тем, что коллектив большинства опрошенных организаций разделяет общие ценности и в организациях выстроена понятная система внутренней коммуникации.

Показатель **Проекты и мероприятия** также превышает значение 4 из 5 и достигает **4.11**. Опрошенные НКО реализуют взаимосвязанные между собой проекты и мероприятия, направленные на достижение основной миссии организации, по ним имеется календарный план и четкий набор измеримых целей, НКО ведут управленческий учет (учет поступлений и расходов по целевому назначению, по проектам/мероприятиям).

Опрошенные организации также обладают достаточно высоким уровнем **Открытости изменениям (4.01)**. В НКО поддерживаются новые идеи и предложения, а их сотрудники стремятся постоянно развивать свои знания и навыки.

Наименьшее значение наблюдается у показателя **Адвокация (2.8)**, характеризующего субъективную степень оценки возможности НКО оказать влияние на происходящее на муниципальном, региональном и федеральных уровнях. Такая деятельность выходит за рамки привычного «проектного подхода» и требует специфических навыков со стороны НКО. Результаты исследования показывают, что опрошенные организации являются более сервисно-ориентированными и в меньшей мере способны (по субъективным самооценкам) оказывать влияние на более широкие институциональные процессы.

Второй наиболее низкий показатель – **Финансовая устойчивость (3.13)**. Несмотря на то, что многие НКО обладают необходимой материально технической базой (есть помещение для работы, техника, ПО), в редких случаях у организаций имеется детальный фандрайзинговый план, расходы на фандрайзинг включены в годовой бюджет организации и имеющихся финансовых ресурсов хватает для текущей работы.

Также низким уровнем обладает **Работа с рисками (3.25)**. Отсутствие необходимого финансирования и низкий уровень диверсификации бюджета, нехватка сотрудников и их эмоциональное и профессиональное выгорание – ключевые составляющие высокого уровня рисков организационной устойчивости опрошенных НКО.

В разрезе 12 показателей, характеризующих уровень организационного развития НКО в целом, ваша организация отличается следующим образом:

Выше среднего:	**Ниже среднего:**
Управление организацией	Стратегия и планирование
Организационная культура	Финансовая устойчивость
Проекты и мероприятия	Оценка и мониторинг
Сотрудники	

Волонтеры

Внешние коммуникации

Адвокация

Работа с рисками

Открытость изменениям

1. Стратегия и планирование

Показатель Стратегия и планирование характеризует степень опоры организации на ее миссию и ценности, принятие решений, основанных на данных, и умение учитывать риски.

- Миссия
- Стратегия
- Цели
- Оперативное планирование
- Решения, основанные на данных
- Учет рисков в работе

Значение показателя *Стратегия и планирование* по всем опрошенным НКО – 3.91 балла из 5.

Наиболее сильные стороны в Стратегии и планировании среди всех опрошенных НКО – это наличие миссии организации, которая отражает ее цели и ценности, и учет рисков в работе организации. Более слабой стороной является то, что в своей работе НКО в меньшей ориентируются на стратегию развития организации.

Этот показатель ниже у вашей организации и составляет 3.75.

К числу **достижений** вашей организации по показателю Стратегия и планирование, где значения вашей организации **выше средних значений**, относится:

- ориентация на миссию в работе организации

Ваши **сильные стороны** в Стратегии и планировании **наравне с НКО в целом**:

- наличие конкретного и реалистичного плана работы на ближайший год
- учет и минимизация внутренних и внешних рисков в работе

Ваши **слабые стороны** в Стратегии и планировании, **требующие внимания в первую очередь**:

- низкий уровень использования данных и аналитики при принятии управленческих решений

Рекомендация: Использование данных внутренней аналитики или внешних исследований существенно повышает обоснованность принимаемых управленческих решений. Вы можете

(1) определить перечень показателей внутренней работы НКО, данные по которым важны для управления организацией и конкретных направлений, (2) определить источники получения таких данных, (3) разрабатывать и корректировать управленческие решения с учетом получаемых данных. Для данных внешних исследований или данных статистики – аналогичная последовательность.

2. Управление организацией

Показатель Управление организацией отражает наличие понятной структуры организации, распределение рабочих обязанностей между сотрудниками, их участие в принятии решений и делегирование ответственности со стороны руководителя.

- Структура организации
- Достаточность сотрудников
- Распределение обязанностей
- Политики и процедуры
- Принятие решений
- Высший коллегиальный орган управления

Значение показателя *Управление организацией* по всем опрошенным НКО – 3.56 балла из 5.

Среди опрошенных НКО наиболее сильной стороной Управления организацией является наличие четкой понятной структуры, которая позволяет эффективно достигать поставленных целей. Также в большинстве организаций руководители делегируют своим сотрудникам задачи и ответственность за их выполнение, консультируются с ними при принятии решений. Наиболее проблемным аспектом Управления организацией является отсутствие необходимого числа сотрудников, которое позволило бы достичь ее целей.

Ваша организация находится по данному показателю на уровне выше среднего (4.4).

По сравнению с другими НКО, к числу ваших **достижений** в Управлении организации относится:

- четкая и понятная структура организации
- достаточное число сотрудников
- распределение задач между сотрудниками
- делегирование задач и ответственности сотрудникам

Так же, как и у НКО в целом, вашим **слабым местом** в Управлении организации является:

- отсутствие необходимых внутренних документов, позволяющих регламентировать работу

Рекомендация: Принятие внутренних документов, регламентирующих работу организации и отдельных сотрудников, позволит вам формализовать ряд процессов и сделать их более

устойчивыми. Регламентирующие документы необходимы для решения и минимизации конфликтных ситуаций или ситуаций этического выбора, например, в работе фандрайзера.

3. Организационная культура

Показатель Организационная культура отражает характер взаимодействий между сотрудниками и руководством, то, насколько в своей работе коллектив ориентируется на общие ценности, а НКО – на знания и изменения.

- Общие ценности
- Коммуникация между сотрудниками
- Коммуникация руководители-сотрудники
- Открытость новому
- Ориентация на знания

Значение показателя *Организационная культура* для всех опрошенных НКО – 4.15 балла из 5.

Данный показатель имеет самое высокое значение из всех, что характеризует высокий уровень организационного развития НКО. Опрошенные организации открыты к изменениям и руководители поощряют новые идеи сотрудников, в НКО работают близкие по духу люди, разделяющие одинаковые ценности и убеждения. Хуже оценивается эффективность горизонтальных коммуникаций между сотрудниками, и коммуникаций с руководителем, четкость постановки задач и обратной связи. Наиболее проблемной зоной является ориентация на знания, то есть накопленный опыт и знания в невысокой степени передаются внутри коллектива и зачастую остаются преимущественно индивидуальным знанием каждого сотрудника.

Ваша организация находится по данному показателю на уровне выше среднего (4.8).

По сравнению с другими НКО, к числу ваших **достижений** в развитии Организационной культуры относится:

- хорошо развитые горизонтальные профессиональные коммуникации внутри коллектива
- хорошо развитая коммуникация и обратная связь между руководителем и сотрудниками
- открытость организации к новым идеям и предложениям со стороны сотрудников
- организация ориентирована на обмен знаниями и опытом среди сотрудников

Ваши **сильные стороны** в развитии Организационной культуры, которые также **свойственны НКО в целом**:

- общность ценностей и убеждений среди сотрудников

4. Проекты и мероприятия

Показатель Проекты и мероприятия отражает качество управления и планирования проектов в организации, их интегрированность в общую логику работы, миссию и цели НКО как условие сохранения организационной устойчивости в долгосрочной перспективе.

- Соответствие миссии
- Планирование
- Введение новых программ
- Новые решения
- Оценка качества оказания услуг, сбор обратной связи
- Оценка проектов/программ
- Управленческий учет

Значение показателя *Проекты и мероприятия* находится на уровне 4.11 балла из 5.

Наиболее сильными сторонами в управлении Проектами и мероприятиями среди всех опрошенных НКО являются продуманное планирование и управленческий учет, а также то, что они подчинены и логически связаны с достижением миссии и целей НКО. Данные также указывают, что в организациях нет «стеклянного потолка» для предложения новых идей, то есть организации открыты к предложениям со стороны сотрудников и готовы реализовывать их идеи. Наиболее проблемными сторонами оказались использование новых подходов в решении социальных проблем, а также – ведение оценки и мониторинга проектов. Эти сферы нуждаются в дополнительном внимании со стороны НКО.

Ваша организация находится по данному показателю на уровне выше среднего (4.25).

По сравнению с другими НКО, к числу ваших **достижений** в управлении Проектами и мероприятиями относится:

- логическая связанность проектов и мероприятий с целями и миссией организации
- наличие измеряемых целевых показателей в проектах
- опора на данные по оценке текущих решений и потребностей аудитории при работе над новыми проектами
- сотрудники могут сами инициировать новые проекты
- организация анализирует баланс поступлений и расходов и делает управленческие выводы по организации проектов

Ваши **сильные стороны** в Проектах и мероприятиях, которые также **свойственны НКО в целом**:

- регулярная оценка проектов и использование результатов оценки для управления организацией

Наиболее **слабые стороны** в управлении Проектами и мероприятиями, **требующие вашего внимания в первую очередь**:

- организация в недостаточной мере использует инновационные решения

  Рекомендация: Для разработки социальных инноваций постарайтесь взаимодействовать с заинтересованными сторонами для совместного обсуждения возможных новых решений. Участие заинтересованных сторон в жизненном цикле инновационных решений положительно влияет на их долгосрочную устойчивость.

- низкий уровень использования данных и аналитики при принятии управленческих решений

  Рекомендация: Использование данных внутренней аналитики или внешних исследований существенно повышает обоснованность принимаемых управленческих решений. Вы можете (1) определить перечень показателей внутренней работы НКО, данные по которым важны для управления организацией и конкретных направлений, (2) определить источники получения таких данных, (3) разрабатывать и корректировать управленческие решения с учетом получаемых данных. Для данных внешних исследований или данных статистики – аналогичная последовательность.

5. Сотрудники

Показатель Сотрудники отражает характер найма, управления и развития сотрудников, указывает на эффективность управления человеческими ресурсами в организации для достижения миссии и целей работы НКО.

- Найм
- Вознаграждение
- Продвижение
- Обучение
- Текучка
- Оценка
- Выгорание

Значение показателя *Сотрудники* находится на достаточно низком уровне – 3.31 балла из 5.

Полученные результаты по всем опрошенным НКО свидетельствуют о том, что управлению человеческими ресурсами в НКО уделяется меньшее внимание, чем, например, управлению проектами, и это является организационной слабостью сектора. В некоммерческих организациях наименее развиты практики открытого и равного найма, достойной оплаты труда и оценки персонала с обратной связью по результатам. При этом коллектив НКО оценивается как достаточно стабильный, где поощряется развитие и образование сотрудников, где есть возможности карьерного роста и развития.

По показателю Сотрудники ваша организация находится на уровне выше среднего (3.57).

По сравнению с другими НКО, к числу ваших **достижений** в работе с Сотрудниками относится:

- достойный и справедливый уровень оплаты труда
- стабильный коллектив
- низкий уровень профессионального или эмоционального выгорания сотрудников

Ваши **сильные стороны** в работе с Сотрудниками, которые также **свойственны опрошенным НКО в целом**:

- поощрение сотрудников и возможности карьерного роста
- сотрудники постоянно развивают свои знания и навыки

Наиболее **слабые стороны** в управлении Сотрудниками, **требующие вашего внимания в первую очередь**:

- найм сотрудников не прозрачный и в невысокой мере соотносится с актуальными задачам организации

  Рекомендация: Открытый и прозрачный найм сотрудников, критерием отбора которых является их уровень квалификации и навыков, один из обязательных элементов в жизни устойчивых организаций. Аналогично коммерческим организациям вы можете размещать вакансии на онлайн платформах по поиску работы, в профильных группах в социальных сетях и телеграм-каналах. При найме сотрудников прописывайте сразу ценности вашей организации.

- низкий уровень использования оценки в работе сотрудников

  Рекомендация: Оценка сотрудников позволит организации понять сильные и слабые стороны коллектива в контексте общих целей организации, определить необходимые шаги развития. Обратная связь сотрудникам по результатам их работы – необходимый элемент в управлении персоналом. Такая деятельность позволит сотрудникам развиваться и улучшать результаты своей деятельности. Критерии оценки сотрудников должны быть известны заранее всем сторонам – и руководителю, и сотрудникам.

6. Волонтеры

Показатель Волонтеры отражает уровень развития менеджмента волонтеров – как организована работа с волонтерами, как осуществляется рекрутинг, планируется, оценивается и поощряется их деятельность.

- Рекрутинг
- Мотивация и поощрение
- Продвижение
- Оценка

Значения обобщенного показателя *Волонтеры* – 3.31 балла из 5.

Результаты опроса по НКО в целом показывают достаточно низкое качество управления и организации работы с волонтерами. Меньше всего развита система оценки удовлетворенности волонтеров и использования результатов этой оценки. Это может быть связано с тем, что НКО в основном работают с эпизодическими волонтерами, когда важно разовое выполнение конкретного задания, а не удержание и долгосрочная работа с волонтерами.

По показателю Волонтеры ваша организация находится на уровне выше среднего (4.0).

По сравнению с другими НКО, к числу ваших **достижений** в работе с Волонтерами относится:

- инструктаж и обучение волонтеров
- планирование работы с волонтерами и их мотивация

Так же, как и у НКО в целом, вашим **слабым местом** в управлении Волонтерами является:

- низкий уровень использования оценки удовлетворенности волонтеров

  Рекомендация: Использование результатов оценки удовлетворенности волонтеров поможет выявить их ожидания относительно участия в мероприятиях НКО, лучше определить мотивы волонтеров по продолжению участия. Полученные результаты помогут вам модифицировать волонтерские проекты, чтобы они больше совпадали с ожиданиями и потребностями волонтеров.

7. Финансовая устойчивость

Показатель Финансовая устойчивость характеризует материально-техническую базу организации, а также описывает уровень диверсификации источников финансирования, достаточность текущих финансовых ресурсов и наличие финансовых резервов. Также показатель описывает качество финансового планирования – наличие бюджета, фандрайзингового плана, практики оценки финансовой эффективности.

Показатель Финансовая устойчивость включает в себя три отдельных субпоказателя:

- Помещение, техника, ПО
- Диверсифицированный бюджет
- Финансовый резерв
- Годовой бюджет
- Фандрайзинговый план
- Расходы на фандрайзинг
- Оценка финансовой эффективности

- материально-техническая база
- финансовая обеспеченность
- финансовое планирование и учет

Общее значение показателя *Финансовая устойчивость* по всем опрошенным НКО – 3.13 балла из 5.

Среди всех показателей, характеризующих уровень организационного развития НКО, показатель Финансовая устойчивость находится на самом низком уровне. Наиболее сильной стороной среди всех опрошенных организаций является материально-техническая база – наличие помещений для работы, отвечающих потребностям, обеспеченность необходимой офисной техникой и программным обеспечением. К слабым сторонам показателя Финансовая устойчивость можно отнести аспекты, характеризующие финансовую обеспеченность, финансовое планирование и учет. Эти сферы нуждаются в дополнительном внимании со стороны НКО.

Значение показателя Финансовая устойчивость у вашей организации ниже среднего и составляет 2.61.

Материально-техническая база

Общее значение субпоказателя *Материально-техническая база* по всем опрошенным НКО – 3.70 балла из 5.

Более сильной стороной субпоказателя Материально-техническая база среди всех опрошенных НКО является обеспеченность организации необходимой для работы офисной техникой. Более слабыми сторонами является наличие помещений, отвечающих потребностям организации и обеспеченность необходимым программным обеспечением.

У вашей организации сопоставимое значение данного показателя и составляет 3.67.

Ваши **сильные стороны** в Материально-технической базе **наравне с опрошенными НКО в целом**:

- наличие помещения для работы, отвечающего потребностям организации
- обеспеченность необходимой для работы офисной техникой

Ваши **слабые стороны** в субпоказателе Материально-техническая база, **требующие внимания в первую очередь**:

- низкая обеспеченность необходимым для работы лицензионным программным обеспечением

  Рекомендация: Сегодня все больше программного обеспечения переходит на режим оплаты по ежемесячной подписке. Также ряд компаний разработчиков ПО могут предоставлять НКО льготные условия или предоставлять ПО в бесплатное пользование.

Финансовая обеспеченность

Общее значение субпоказателя *Финансовая обеспеченность* по всем опрошенным НКО – 2.86 балла из 5.

Более сильной стороной субпоказателя Финансовая обеспеченность среди всех опрошенных НКО является достаточно высокая степень диверсификации источников финансирования. Слабее выглядят аспекты, связанные с достаточностью имеющихся финансовых ресурсов и наличием финансового резерва.

Значение вашей организации ниже среднего и составляет 2.67.

К числу **достижений** вашей организации по субпоказателю Финансовая обеспеченность, где вы **выше средних значений, относится:**

- наличие финансового резерва

Ваши **слабые стороны** по субпоказателю Финансовая обеспеченность, **требующие внимания в первую очередь**:

- низко диверсифицированная структура источников финансирования

  Рекомендация: Расширяйте источники финансирования вашей организации, привлекайте ранее не используемые источники. Это позволит повысить финансовую устойчивость и стабильность работы вашей организации в долгосрочной перспективе. Старайтесь не зависеть от одного источника финансирования. В открытом доступе есть различные обучающие материалы по фандрайзингу, на рынке появляются платные индивидуальные консультации и наставничество экспертов по этой теме.

Так же, как и по опрошенным НКО в целом, к числу ваших **слабых сторон** в Финансовой обеспеченности относится:

- недостаточность финансовых ресурсов для текущей работы организации

  Рекомендация: Недостаток финансирования – наиболее распространенная проблема среди НКО. Однако она не является неразрешимой. Решение данной проблемы возможно в том числе через поиск баланса между объемом работы организации и имеющимся финансированием (для минимизации выгорания сотрудников не стоит регулярно брать на себя объем работы, не соответствующий вашей ресурсной обеспеченности). Увеличение финансирования возможно через развитие системы фандрайзинга внутри вашей организации. Определите для себя несколько ключевых типов доноров и вложитесь в

изучение того, как вы могли бы привлечь от них средства. Старайтесь диверсифицировать источники финансирования и не зависеть от одного донора.

Финансовое планирование и учет

Общее значение субпоказателя *Финансовое планирование* и учет по всем опрошенным НКО – 2.79 балла из 5.

Относительно сильной стороной субпоказателя Финансовое планирование и учет среди всех организаций является оценка финансовой эффективности и наличие в организациях годового бюджета, который согласован со стратегическим планом. Заметно слабее оказались аспекты, связанные с фандрайзингом – наличием детального фандрайзингового плана и наличием в бюджете организации расходов на фандрайзинг.

Значение вашей организации ниже среднего и составляет 1.5.

Ваши **слабые стороны** в Финансовом планировании и учете, **требующие внимания в первую очередь**:

- отсутствие годового бюджета, согласованного со стратегическим планом

  Рекомендация: Разработайте годовой бюджет вашей организации, включающий все планируемые доходы и расходы. Вовлекайте в его подготовку как финансовый, так и программный персонал. Свяжите годовой бюджет со стратегическим планом организации. Расходуйте средства в полном соответствии с бюджетом. Регулярно пересматривайте бюджет и при необходимости вносите коррективы.

- отсутствие рабочего фандрайзингового плана

  Рекомендация: Разработайте подробный фандрайзинговый план, в котором зафиксируйте ваши потребности в средствах, потенциальные источники финансирования и мероприятия по сбору средств. Организуйте деятельность по сбору средств в соответствии с этим планом. Обеспечьте понимание каждым вовлеченным сотрудником своей роли в его реализации. Регулярно пересматривайте план и при необходимости вносите коррективы.

- в бюджете организации не заложены расходы на фандрайзинг

  Рекомендация: Реально оцените объем средств, необходимых для реализации фандрайзингового плана. Заложите в бюджет вашей организации эти расходы. Соотнесите их размер с ожидаемыми результатами по объему привлеченных средств.

Так же, как и по опрошенным НКО в целом, к числу ваших **слабых сторон** в Финансовом планировании и учете относится:

- нехватка оценки финансовой эффективности деятельности организации

  Рекомендация: Регулярно проводите оценку финансовой эффективности своих проектов и мероприятий. Выбирайте для оценки доступные и эффективные методы и инструменты, позволяющие видеть результаты работы.

8. Внешние коммуникации

Показатель Внешние коммуникации характеризует коммуникационную активность организации, а также описывает опыт партнерства НКО с другими некоммерческими организациями и инициативами, местными, региональными и федеральными органами власти, бизнесом, населением и СМИ.

Показатель Внешние коммуникации включает в себя два отдельных субпоказателя:

- коммуникационная активность
- партнерство

- Коммуникационная стратегия
- Сайт
- Социальные сети
- Кризисные коммуникации
- Бренд
- Финансовый и содержательный отчет
- Партнерство с другими (НКО, органы власти, бизнес)

Общее значение показателя *Внешние коммуникации* по всем опрошенным НКО – 3.62 балла из 5.

Опрошенные НКО имеют относительно высокий уровень коммуникационной активности. Опыт партнерства с другими некоммерческими организациями, органами власти разных уровней, местным сообществом и СМИ находится на чуть более низком уровне.

Значение показателя Внешние коммуникации у вашей организации выше среднего и составляет 4.49.

Коммуникационная активность

Общее значение субпоказателя *Коммуникационная активность* по всем опрошенным НКО – 3.69 балла из 5.

Среди всех опрошенных НКО к наиболее сильным сторонам субпоказателя Коммуникационная активность можно отнести активное присутствие организаций в интернете – ведение социальных сетей и сайта, работа с брендом, публикация годовых отчетов. Наиболее слабой стороной является планирование кризисных коммуникаций по реагированию на негативную информацию. Эта

сфера нуждается в дополнительном внимании со стороны многих опрошенных организаций.

Значение вашей организации выше среднего и составляет 4.57.

К числу **достижений** вашей организации по субпоказателю Коммуникационная активность, где вы **выше средних значений**, относится:

- наличие рабочей коммуникационной стратегии, интегрированной в деятельность НКО
- наличие регулярно обновляемого сайта и контент-плана
- наличие регулярно обновляемой страницы в социальных сетях и контент-плана
- у организации есть бренд
- организация публикует ежегодный отчет о своей деятельности
- организация публикует детализированные финансовые отчеты

Ваши **слабые стороны** по субпоказателю Коммуникационная активность, **требующие внимания в первую очередь**:

- отсутствие плана кризисных коммуникаций

  Рекомендация: Разработайте комплексный план внутренних и внешних коммуникаций на случай кризисных ситуация. Сформулируйте для себя основные возможные кризисные ситуации и разработайте план реагирования. Привлеките к разработке сотрудников и проинформируйте их о стратегии реагирование на возможные вызовы.

Партнерство

Общее значение субпоказателя *Партнерство* по всем опрошенным НКО – 3.53 балла из 5.

Среди всех опрошенных НКО по субпоказателю Партнерство наиболее высоко оценивается уровень взаимодействия с другими НКО, несколько ниже – с местными, региональными и федеральными органами власти, местным сообществом и со СМИ. Наиболее низкие оценки зафиксированы по показателю, характеризующему взаимодействие НКО с бизнесом. Эта сфера нуждается в дополнительном внимании со стороны организаций.

Значение вашей организации выше среднего и составляет 4.4.

К числу **достижений** вашей организации по субпоказателю Партнерство, где вы **выше средних значений**, относится:

- широкая известность в местном сообществе
- взаимодействие с другими НКО
- взаимодействие с бизнесом

- взаимодействие с органами власти разного уровня

Так же, как и по опрошенным НКО в целом, к числу ваших **слабых сторон** по субпоказателю Партнерство относится:

- слабые взаимоотношения со СМИ

  Рекомендация: Публикация информации о деятельности НКО и представленность в СМИ позволяет не только повысить узнаваемость, но и управлять собственным имиджем. Создайте список СМИ, блогов, телеграм-каналов и проч., подходящих для публикаций о вашей организации. Включите в план всех мероприятий вопрос о возможности публикаций в СМИ анонсов, отчетов или других информационных материалов о вашей организации. Оценивайте эффективность работы со СМИ через подсчет числа упоминаний вашей организации и тональности.

9. Адвокация

Показатель Адвокация характеризует степень субъективной оценки влияния организации на происходящее в некоммерческом секторе и в социальной, общественной сфере на федеральном, региональном и муниципальном уровне.

Субъективная оценка степени влияния на

- федеральный уровень
- региональный уровень
- муниципальный уровень

Значение показателя *Адвокация* по всем опрошенным НКО – 2.8 балла из 5.

Опрошенные НКО выше оценивают свои возможности оказать влияние на происходящее на муниципальном уровне, ниже – на федеральном.

Значение показателя Адвокация у вашей организации выше среднего и составляет 3.33.

К числу **достижений** вашей организации по показателю Адвокация, где вы **выше средних значений** по опрошенным НКО, относится:

- возможность организации влиять на происходящее на региональном уровне
- возможность организации влиять на происходящее на муниципальном уровне

Ваши **слабые стороны** по показателю Адвокация, **требующие внимания в первую очередь**:

- низкая возможность оказать влияние на федеральном уровне

  Рекомендация: Отслеживайте политические события и их последствия для гражданского общества и некоммерческого сектора на федеральном уровне. Разработайте план адвокации / представительства и защиты прав и интересов определенной группы или темы,

продвижения общественных интересов в органах власти, определите объем работ, время и ресурсы. Включите план адвокации в стратегический план развития организации. Выстраивайте отношения с чиновниками, общественными лидерами и другими НКО, участвуйте в работе профильных комиссий и рабочих групп, чтобы усилить вашу способность вносить изменения и влиять на государственную политику на федеральном уровне.

10. Работа с рисками

Показатель Работа с рисками отражает различные факторы, снижающие уровень организационной устойчивости и препятствующие полноценной работе НКО по достижению своей миссии.

- Учет рисков в работе
- Достаточность ресурсов
- Выгорание сотрудников
- Диверсифицированный бюджет
- Кризисные коммуникации

Среднее значение показателя *Работа с рисками* по всем опрошенным НКО – 3.25 балла из 5.

В целом, показатели с наибольшей оценкой рисков – высокий уровень эмоционального и профессионального выгорания сотрудников, а также отсутствие необходимого числа сотрудников и финансовых ресурсов. Такая ситуация, несмотря на стабильные коллективы в организациях и хорошие внутренние взаимоотношения, может спровоцировать отток кадров, что при недостатке финансов и специалистов на рынке труда, может подорвать их организационную устойчивость.

Показатель для вашей организации 3.63, что говорит о том, что ваша организация более устойчива к рискам.

Вашим **достижением** по минимизации Рисков является:
- достаточное число сотрудников
- эффективная коммуникация между руководителями и сотрудниками
- стабильный коллектив
- низкий уровень профессионального или эмоционального выгорания сотрудников

Ваши **сильные стороны** по минимизации Рисков **наравне с другими НКО**:
- учет и минимизация внутренних и внешних рисков в работе

Наиболее **слабые места** в минимизации Рисков, **требующие внимания с вашей стороны в первую очередь**:
- низко диверсифицированная структура источников финансирования

Рекомендация: Расширяйте источники финансирования вашей организации, привлекайте ранее не используемые источники. Это позволит повысить финансовую устойчивость и стабильность работы вашей организации в долгосрочной перспективе. Старайтесь не зависеть от одного источника финансирования. В открытом доступе есть различные обучающие материалы по фандрайзингу, на рынке появляются платные индивидуальные консультации и наставничество экспертов по этой теме.

- отсутствие плана кризисных коммуникаций

  Рекомендация: Разработайте комплексный план внутренних и внешних коммуникаций на случай кризисных ситуация. Сформулируйте для себя основные возможные кризисные ситуации и разработайте план реагирования. Привлеките к разработке сотрудников и проинформируйте их о стратегии реагирование на возможные вызовы.

К **слабым местам** по минимизации Рисков **так же, как и в НКО в целом**, относится:

- недостаточность финансовых ресурсов для текущей работы организации

  Рекомендация: Недостаток финансирования – наиболее распространенная проблема среди НКО. Однако она не является неразрешимой. Решение данной проблемы возможно в том числе через поиск баланса между объемом работы организации и имеющимся финансированием (для минимизации выгорания сотрудников не стоит регулярно брать на себя объем работы, не соответствующий вашей ресурсной обеспеченности). Увеличение финансирования возможно через развитие системы фандрайзинга внутри вашей организации. Определите для себя несколько ключевых типов доноров и вложитесь в изучение того, как вы могли бы привлечь от них средства. Старайтесь диверсифицировать источники финансирования и не зависеть от одного донора.

11. Открытость изменениям

Открытость изменениям характеризует культуру организации, которая поддерживает новые идеи и внедряет их в работу. Изучение внешнего опыта, развитие и накопление знаний и их применение позволяет организации развиваться, а ее работе быть всегда актуальной и востребованной.

- Открытость новому
- Начало новых проектов
- Инвестиции в знания
- Новые решения

Значение показателя *Открытость изменениям* по всем опрошенным – 4.01 балла из 5.

Опрошенные НКО декларируют достаточно высокий уровень открытости изменениям. Они приветствуют новые идеи и предложения, которые инициируют не только руководители, но и сотрудники. Несколько менее высокими являются показатели, характеризующие инвестиции сотрудников в знания и использование новых оригинальных решений в работе НКО.

Показатель вашей организации выше и составляет 4.25.

По сравнению с другими НКО ваша организация **наиболее сильная** в Открытости измненениям по следующим параметрам:

- открытость организации к новым идеям и предложениям со стороны сотрудников
- сотрудники могут сами инициировать новые проекты

Так же, как и в других НКО, сильными сторонами в Открытости измненениям вашей организации являются:

- сотрудники постоянно развивают свои знания и навыки

Наиболее **слабые стороны** в Открытости изменениям, по сравнению с другими НКО, и которые **требуют вашего внимания в первую очередь**:

- организация не применяет в работе новые, ранее не используемые решения

  Рекомендация: Для разработки социальных инноваций постарайтесь взаимодействовать с заинтересованными сторонами для совместного обсуждения возможных новых решений. Участие заинтересованных сторон в жизненном цикле инновационных решений положительно влияет на их долгосрочную устойчивость.

12. Оценка и мониторинг

Показатель Оценка и мониторинг отражает, насколько НКО опирается на принятие решений, обоснованных данными и аналитикой. Чувствительность к результатам оценки необходима для гибкости организации и возможности вовремя скорректировать свою работу в ответ на изменившиеся внешние или внутренние условия.

- Решения, основанные на данных
- Оценка качества оказания услуг, сбор обратной связи
- Оценка проектов / программ
- Оценка сотрудников
- Оценка удовлетворенности волонтеров
- Оценка финансовой эффективности

Значение показателя *Оценка и мониторинг* по всем опрошенным НКО – 3.54 балла из 5.

Уровень развития области Оценка и мониторинг среди опрошенных НКО находится на среднем уровне. Организации регулярно проводят мониторинг и оценку своих проектов и услуг, собирают обратную связь от благополучателей. Также организации декларируют, что принимают решения на основе данных аналитики или данных оценки, что является основной гибкого проектного подхода и оперативного управления. Менее высокими являются показатели,

характеризующие оценку и использование результатов оценки сотрудников и волонтеров, а также в области финансовой эффективности НКО.

Значение показателя Оценка и мониторинг ниже в вашей организации и составляет 2.67.

Так же, как и в других НКО, сильными сторонами в сфере Оценки и мониторинга вашей организации являются:

- регулярная оценка проектов и использование результатов оценки для управления организацией

Ниже перечислены наиболее **слабые стороны** в Оценке и мониторинге вашей организации по сравнению с другими НКО, и работа с этими недостатками **требует вашего внимания в первую очередь**:

- низкий уровень использования данных и аналитики при принятии управленческих решений

  Рекомендация: Использование данных внутренней аналитики или внешних исследований существенно повышает обоснованность принимаемых управленческих решений. Вы можете (1) определить перечень показателей внутренней работы НКО, данные по которым важны для управления организацией и конкретных направлений, (2) определить источники получения таких данных, (3) разрабатывать и корректировать управленческие решения с учетом получаемых данных. Для данных внешних исследований или данных статистики – аналогичная последовательность.

- низкий уровень использования обратной связи от благополучателей для повышения качества предоставляемых услуг

  Рекомендация: Обратная связь от благополучателей позволит повысить уровень соответствия ваших услуг ожиданиям и потребностям благополучателей, что повысит эффективность услуг. Вы можете использовать различные методы сбора обратной связи, включая очную и онлайн обратную связь, заполнение анкет и даже короткие беседы с благополучателями по заранее запланированным темам, анализируя характеристики и пользу услуг для благополучателей.

- низкий уровень использования оценки в работе сотрудников

  Рекомендация: Оценка сотрудников позволит организации понять сильные и слабые стороны коллектива в контексте общих целей организации, определить необходимые шаги развития. Обратная связь сотрудникам по результатам их работы – необходимый элемент в управлении персоналом. Такая деятельность позволит сотрудникам развиваться и улучшать результаты своей деятельности. Критерии оценки сотрудников должны быть известны заранее всем сторонам – и руководителю, и сотрудникам.

Ваши **слабые стороны** в Открытости изменениям **так же, как и в НКО в целом**:

- низкий уровень использования оценки удовлетворенности волонтеров

  Рекомендация: Использование результатов оценки удовлетворенности волонтеров поможет выявить их ожидания относительно участия в мероприятиях НКО, лучше определить мотивы волонтеров по продолжению участия. Полученные результаты помогут вам модифицировать волонтерские проекты, чтобы они больше совпадали с ожиданиями и потребностями волонтеров.

- нехватка оценки финансовой эффективности деятельности организации

  Рекомендация: Регулярно проводите оценку финансовой эффективности своих проектов и мероприятий. Выбирайте для оценки доступные и эффективные методы и инструменты, позволяющие видеть результаты работы.

Индивидуальный отчет подготовлен
в рамках проекта «ПУЛЬС НКО»
pulsngo.ru