Индивидуальный отчет оценки уровня организационного развития - 2023

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

Введение

Индивидуальный отчет об уровне организационного развития составлен на основе результатов опроса 355 российских НКО в мае-марте 2023 г. Опрос проводился в рамках проекта **«ПУЛЬС НКО»**, первого долгосрочного и регулярного исследования НКО.

Проект реализуется **Лабораторией социальных исследований и аналитики Ver.Sia Lab** при поддержке компании OMI (Online Market Intelligence). Исследования проводятся на программном обеспечении EnjoySurvey.

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 **pulsngo@versialab.ru**.

Данное исследование – ежегодное. Будем рады видеть вас в числе участников исследования в 2024 году. Ежегодный индивидуальный отчет позволит отслеживать изменения вашей организации в динамике и сравнивать их с общими тенденциями в секторе.

Методология

Уровень организационного развития НКО отражает ее устойчивость в ключевых организационных процессах и определяет возможности эффективно выполнять свою миссию. Без хорошо выстроенного стратегического планирования и финансового менеджмента, без эффективного управления сотрудниками и проектами НКО не сможет достичь ни высокого уровня финансовой устойчивости, ни организационной устойчивости в целом.

Модель оценки уровня организационного развития НКО включает **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 из 12-ти показателей состоит из набора содержательных утверждений. Степень согласия с каждым утверждением оценивалась респондентами по 5-балльной шкале. Значение каждого показателя рассчитывалось как среднее значение по всем утверждениям, входящим в него. Для каждого респондента считалось индивидуальное среднее значение показателя.

Для получения итогового значения показателя, характеризующего опрошенных НКО в целом, рассчитывалось среднее значение всех индивидуальных средних. В случае если респондент затруднился 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.

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.

Общий уровень организационного развития НКО

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

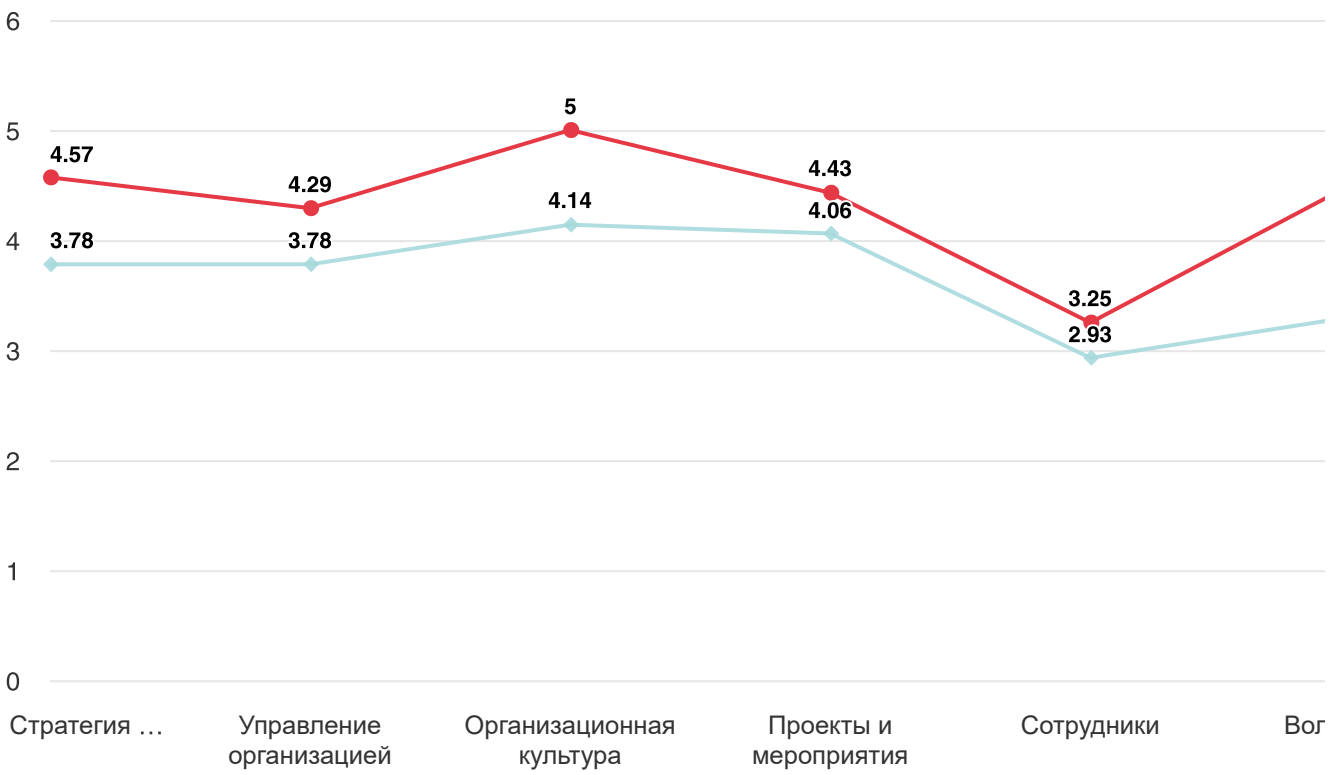
Общий уровень организационного развития НКО в целом - 3,52 из 5.

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

Сильными сторонами организационного развития НКО в целом является Организационная культура (4,14), Проекты и мероприятия (4,06) и Открытость изменениям (3,87). Это характеризует НКО как организации, где работают единомышленники, объединенные общими ценностями, которые разделяют миссию организации, умеют разрабатывать проекты и управлять ими, проявляют гибкость и открытость к обратной связи.

Наиболее низкие значения у показателей Сотрудники (2,92), Работа с рисками (2,94) и Финансовая устойчивость (3,07). Это говорит о том, что наиболее острыми проблемами для устойчивости организаций является нехватка кадров и ограниченные возможности их развития, недостаток финансирования и отсутствие финансового резерва, а также слабое управление рисками.

По сравнению с НКО в целом, уровень организационного развития вашей организации выше и составляет 4.01



В разрезе 12 показателей ваша организация отличается от НКО в целом следующим образом:

Выше среднего:	**Ниже среднего:**
Стратегия и планирование	Финансовая устойчивость
Управление организацией	Работа с рисками
Организационная культура	
Проекты и мероприятия	
Сотрудники	
Волонтеры	
Внешние коммуникации	
Адвокация	
Открытость изменениям	
Оценка и мониторинг	

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

Значение показателя Стратегия и планирование по всем опрошенным НКО – 3,78 из 5.

Наиболее сильные стороны в Стратегии и планировании среди всех опрошенных НКО – это наличие миссии организации, которая отражает ее цели и ценности. Однако наличие стратегического плана развития НКО встречается заметно реже и является слабой стороной опрошенных организаций.

Этот показатель выше у вашей организации и составляет 4.57.

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

- наличие рабочей версии стратегии развития организации
- ориентация на стратегию развития организации в повседневной деятельности сотрудников
- наличие реалистичного плана работы на ближайший год
- проведение общих встреч и поддержание высокой информированности о текущих проектах среди членов команды
- принятие решений, основанных на данных и аналитике

Ваши сильные стороны в Стратегии и планировании **наравне с НКО в целом**:
- наличие сформулированной и документально оформленной миссии
- учет и минимизация внутренних и внешних рисков в работе

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.

- Структура организации
- Распределение обязанностей
- Политики и процедуры
- Принятие решений
- Роль руководителя
- Гибкость организации

Значение показателя Управление организацией по всем опрошенным НКО – 3,78 из 5.

Показатель Управление организацией характеризует опрошенные НКО как организации, в большинстве которых имеется четкая и понятная структура, где практикуется делегирование принятия части решений и ответственности сотрудникам, приняты внутренние регламентирующие документы и имеется распределение задач между сотрудниками. Наиболее слабой стороной показателя Управление организацией является зависимость НКО от руководителя. В случае, если руководитель уйдет, треть организаций не сможет продолжить работать на прежнем или сопоставимом уровне.

Ваша организация находится по данному показателю на уровне выше среднего (4.29).

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

- четкая и понятная структура организации
- распределение задач и функционала между сотрудниками
- наличие внутренних документов, позволяющих регламентировать работу
- делегирование задач и ответственности сотрудникам
- сотрудники получают четкие задачи и регулярно получают обратную связь от руководства

Ваши сильные стороны в Управлении организации, которые также **свойственны НКО в целом**:

- организация готова к потенциальным изменениям внешней среды

Наиболее **слабые стороны** в Управлении организации, **требующие вашего внимания в первую очередь**:

- организация критически зависит от руководителя

  Рекомендация: Чтобы организация стала более устойчивой и смогла продолжить свою работу с другим руководителем необходимо регулярно заниматься развитием кадров в организации, повышать их управленческие компетенции, включать сотрудников в профессиональные круги, в которых встроен руководитель организации. В случае, если вы

как руководитель действительно видите перспективу появления нового руководства в вашей организации, вам стоит разработать критерии отбора новых управленцев и план преемственности, обозначить приоритетные направления, которые вы хотели бы сохранить.

Дополнительные материалы

- Путеводитель для НКО. Раздел «Управление» (АСИ)
- Онлайн-курс «Управление НКО в меняющемся мире». Модуль 4 «Как создать жизнеспособную команду в НКО», Модуль 2 «Как наладить базовые административные процессы в НКО» (Кухня НКО)
- Инструкция: как НКО работать этично (АСИ)
- Делегирование полномочий в некоммерческой организации. Практические советы бывалого руководителя (Сеть ресурсных центров СО НКО ПФО)
- Преемственность руководства (Телеграм-канал "ПУЛЬС НКО (сообщество)"
- Онлайн-курс «Кризисный менеджмент для НКО: обживаем новый мир» (Кухня НКО)
- М. Батырев. Менеджмент во время шторма. 15 правил управления в кризис. МИФ, 2022.

3. Организационная культура

Показатель Организационная культура отражает характер взаимодействий между сотрудниками и руководством, то, насколько в своей работе коллектив ориентируется на общие ценности, обмен знаниями и открытое обсуждение проблем.

- Общие ценности
- Внутренняя коммуникация
- Обмен знаниями
- Обсуждение проблем
- Атмосфера в коллективе

Значение показателя Организационная культура для опрошенных НКО – 4,14 из 5.

Наиболее сильными сторонами Организационной культуры являются общность ценностей и убеждений сотрудников НКО, которые соответствуют миссии самой организации, дружелюбная атмосфера в коллективе и открытое осуждение проблем. Обмен знаний, открытость инициативе снизу и наличие хорошо выстроенной внутренней коммуникации – менее сильные стороны Организационной культуры. В трети опрошенных НКО есть некоторая степень закрытости к инициативам сотрудников и идеи о новых проектах исходят в основном от руководителей. Помимо этого, накопленный опыт и знания не всегда передаются внутри коллектива и зачастую остаются преимущественно индивидуальным знанием каждого сотрудника.

Ваша организация находится по данному показателю на уровне выше среднего (5.0).

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

- общность ценностей и убеждений среди сотрудников
- ценности и миссия организации актуальны и востребованы, сотрудники ориентируются на них в своей работе
- хорошо развиты горизонтальные профессиональные коммуникации внутри коллектива
- открытость организации к новым идеям и предложениям со стороны сотрудников
- организация ориентирована на обмен знаниями и опытом среди сотрудников
- организация открыта к диалогу и обсуждению проблем между сотрудниками
- здоровая рабочая атмосфера

4. Проекты и мероприятия

Показатель Проекты и мероприятия отражает качество управления и планирования проектами в организации и их интегрированность в общую логику работы и цели НКО.

- Соответствие целям НКО
- Планирование
- Новые программы
- Оценка услуг и проектов
- Работа над ошибками

Значение показателя Проекты и мероприятия находится на уровне 4,06 из 5.

Практически по всем аспектам показателя Проекты и мероприятия опрошенные НКО демонстрируют достаточно высокий уровень. Большинство НКО имеет логическую связанность и подчиненность проектов достижению миссии и целей НКО, имеет четко измеряемые цели и календарный план и для запуска проектов оценивает потребности благополучателей. Заметно реже встречается проведение систематического мониторинга и оценки проектов и мероприятий. Причем каждая четвертая НКО его не проводит в принципе.

Ваша организация находится по данному показателю на уровне выше среднего (4.43).

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

- логическая связанность проектов и мероприятий с целями организации
- наличие измеряемых целевых показателей в проектах и календарного плана
- регулярный анализ недостатков и ошибок в реализации проектов и учет их в последующей работе
- регулярный мониторинг и оценка проектов и использование их результатов для управления организацией

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

- экономическая реалистичность при планировании проектов и расчете их себестоимости
- менеджмент качества предоставляемых услуг на основе обратной связи от благополучателей

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

- низкий уровень использования данных и аналитики при принятии управленческих решений

> **Рекомендация:** Повышение эффективности деятельности организации требует регулярного анализа потребностей целевых аудиторий и сбора от них обратной связи. Анализ может включать как опрос аудитории, проведение нескольких быстрых интервью, разговоры с теми, кто работает с аудиторией, анализ данных уже проведенных исследований и т.д. Это позволит понять уровень востребованности вашего продукта или услуги, готовность и возможности аудитории к использованию ваших продуктов и сохранять востребованность и актуальность вашей работы в меняющихся условиях.

Дополнительные материалы

- Путеводитель для НКО. Раздел «Социальное проектирование» (АСИ)
- Онлайн-курс «Социальное проектирование в НКО» (Кухня НКО)
- Онлайн-курс по социальному проектированию (ФПГ)
- Алгоритм социального проекта. Как связать проблему, цель, задачи, календарный план и результаты (НКО-Лаб)
- Библиотека мониторинга и оценки (АСОПП)
- Е. Малицкая и др. Мониторинг и оценка деятельности социально-ориентированных НКО
- Инструкция: как НКО оценивать социальный эффект (АСИ)

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.

- Достаточность сотрудников
- Найм и текучка
- Вознаграждение и продвижение
- Обучение
- Оценка
- Выгорание

Значение показателя Сотрудники находится на достаточно низком уровне – 2,92 балла из 5.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что управлению человеческими ресурсами в НКО уделяется меньшее внимание, чем, например, управлению проектами, и это является организационной слабостью сектора. Недостаточность сотрудников НКО и их низкие заработные платы – наиболее значимая проблема для опрошенных организаций. Сильная сторона – это стабильный коллектив и (в меньшей мере) поддержка дополнительного образования и профессионального развития сотрудников.

Ваша организация находится по данному показателю на уровне выше среднего (3.25).

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

- достаточное число сотрудников
- организация поддерживает развитие знаний и навыков своих сотрудников
- проведение оценки сотрудников и использование полученных результатов
- стабильный коллектив
- низкий уровень профессионального или эмоционального выгорания сотрудников

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

- найм сотрудников недостаточно 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. Постарайтесь избежать ситуации, когда в организации работают "хорошие люди", а не квалифицированные сотрудники. Нанять хоть кого-то, только чтобы закрыть срочную задачу или снять нагрузку с других сотрудников – не лучший вариант. Таких "хороших" сотрудников тяжело уволить, их результативность невелика, вы будете испытывать сильный дискомфорт, это может негативно повлиять на атмосферу в коллективе и т.д. Попробуйте заключить соглашение с местными образовательными организациями и

приглашать студентов на практику в зависимости от их профиля. 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 соответствия оплаты труда и квалификации сотрудников
  Рекомендация: Постарайтесь сбалансировать оплату труда, квалификацию сотрудников и их объем работы. Достойная зарплата повысит уровень самооценки и готовности к работе у сотрудников. В качестве одного из решения проблемы, вы можете найти гранты или спонсоров, готовых поддерживать административные расходы организации. Также вы можете привлечь их к наиболее важным задачам на разовую работу или консультацию. Все больше сотрудников коммерческих организаций готовы помогать НКО бесплатно или за небольшое вознаграждение.

- слабо развита система поощрения сотрудников и возможности карьерного роста и развития
  Рекомендация: Позитивная мотивация является важным стимулом к работе. Вы можете больше внимания уделять заслугам сотрудников и поощрять их достижения даже в нематериальном виде. Возможности карьерного роста могут быть не только вертикальные, но и горизонтальные. Предоставление сотрудникам больших возможностей по самореализации, передача им большей ответственности по проектам/мероприятиям также являются элементами карьерного развития внутри организации.

Дополнительные материалы

- Онлайн-курс «Управление НКО в меняющемся мире». Раздел «Как создать жизнеспособную команду в НКО» (Кухня НКО)
- Курс по HR в НКО (Центр внимания)
- Инструкция: как НКО собрать команду (АСИ)
- Инструкция: как платить и получать зарплату в НКО (АСИ)
- Исследование «Профессиональная идентичность и мотивация работы в НКО» (АСИ, Циркон)
- Путеводитель для НКО. Раздел «Обучение специалистов НКО» (АСИ)
- Ресурсы для обучения и повышения квалификации для сотрудников НКО и активистов (АСИ)
- Ресурсы для НКО: где искать новые знания (АСИ)
- Где сотрудникам НКО получать новые знания (Теплица социальных технологий)

Выгорание

- Курс «НКО в равновесии: профилактика выгорания руководителя и команд» (Кухня НКО)
- Курс «НКО в равновесии-2» (Кухня НКО)
- Диагностика уровня эмоционального выгорания В. В. Бойко
- Онлайн-курс "Как сохранить команду в трудные времена?" (Нужна помощь)
- О. Сорина. Так можно: не выгореть, помогая другим. Нужна помощь, 2023

6. Волонтеры

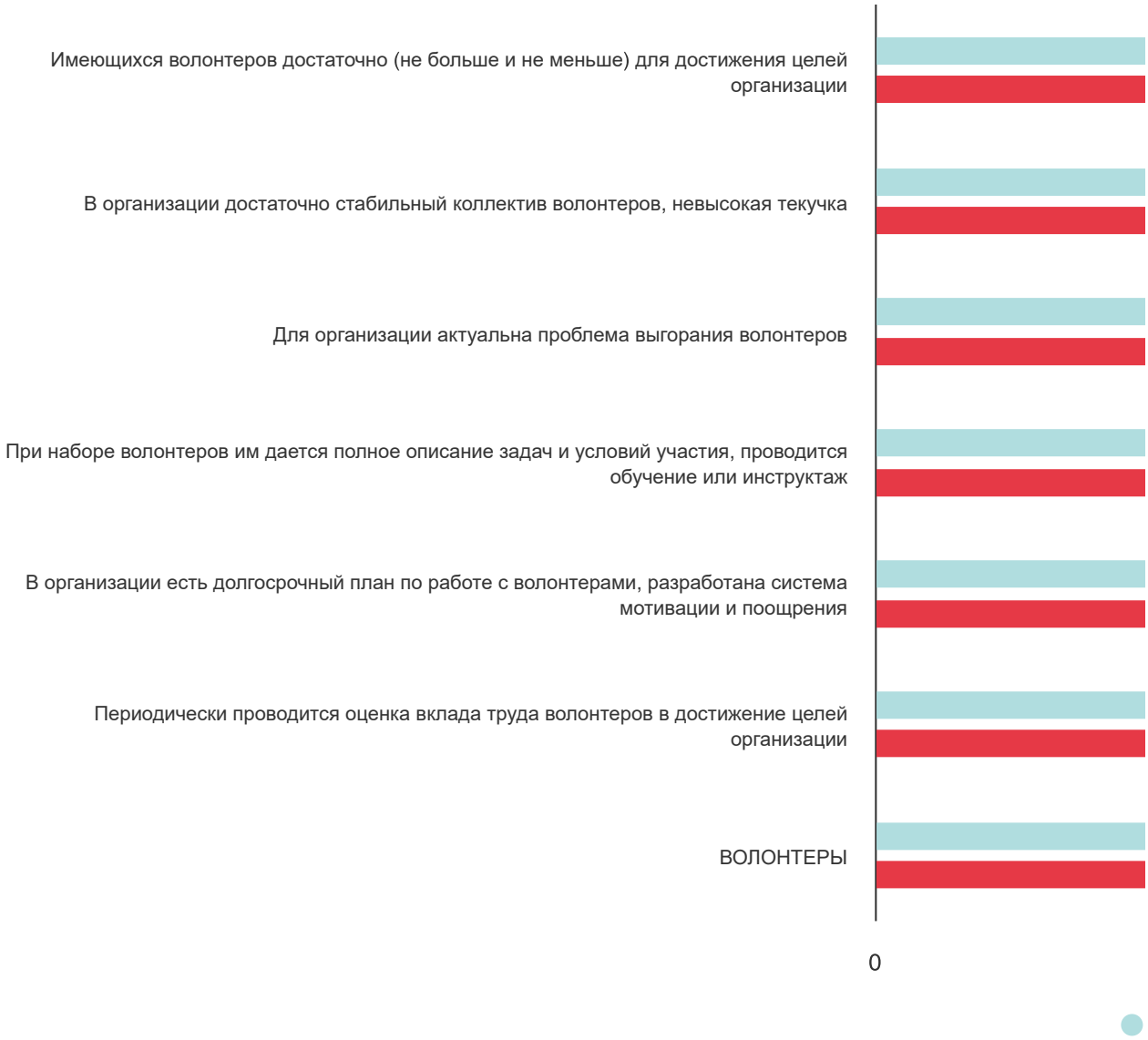
Показатель Волонтеры отражает уровень развития менеджмента волонтеров – как организована работа с волонтерами, как осуществляется рекрутинг, планируется, оценивается и поощряется их деятельность.

- Достаточность
- Рекрутинг
- Обучение
- Мотивация и поощрение
- Оценка
- Выгорание

Значение показателя Волонтеры – 3,30 из 5.

Результаты исследования показывают среднее качество управления и организации работы с волонтерами. Несмотря на то, что большая часть опрошенных НКО, кто работает с волонтерами, дает им полное описание задач и проводит инструктаж, только у четверти есть долгосрочный план работы с волонтерами. Стабильность состава волонтеров и достаточность их количества также находится на среднем уровне. 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 ними.

Ваша организация находится по данному показателю на уровне выше среднего (4.5).



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

- достаточное число волонтеров
- стабильный коллектив волонтеров
- низкий уровень выгорания волонтеров
- 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:

- отсутствие или недостаточный уровень проведения оценки вклада труда волонтеров в достижение целей организации

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

Дополнительные материалы

- Организация добровольческой (волонтерской) деятельности и взаимодействие с социально ориентированными НКО. Глава 8 «Организация работы с волонтерами: рекрутинг, мотивация, управление рисками», Глава 10 «Оценка эффективности волонтерской деятельности на мезоуровне». (НИУ ВШЭ)
- Путеводитель для НКО. Раздел «Работа с волонтерами» (АСИ)
- Онлайн курс для организаторов волонтерской деятельности (Добро.ру)
- Основы рекрутинга волонтеров (Школа социального волонтерства)
- Эмоциональное выгорание волонтеров. Как избежать? (Специальная олимпиада)
- Эмоциональное выгорание у волонтеров (Даниловцы)
- Онлайн-курс «Точки контакта: улучшаем отношения с клиентами, донорами и волонтерами». Раздел «Улучшаем отношения с волонтерами»

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 характеризует качество финансового планирования – наличие бюджета, фандрайзингового плана, практики оценки финансовой эффективности.

Показатель Финансовая устойчивость включает в себя 3 отдельных субпоказателя:

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

- Помещение, техника, ПО
- Достаточность финансирования
- Диверсифицированный бюджет
- Финансовый резерв
- Годовой бюджет
- Фандрайзинг
- Оценка финансовой эффективности

Общее значение показателя Финансовая устойчивость – 3,07 балла из 5.

Среди всех показателей, характеризующих уровень организационного развития НКО, значения по Финансовой обеспеченности и Финансовому планированию и учету находятся на самом низком уровне. Если у большинства НКО все

достаточно хорошо с техникой и многие имеют помещение для работы, отвечающее потребностям организации, то наличие нескольких источников финансирования, финансового резерва и фандрайзинговой стратегии – скорее редкость для НКО. Это имеется у трети опрошенных организаций.

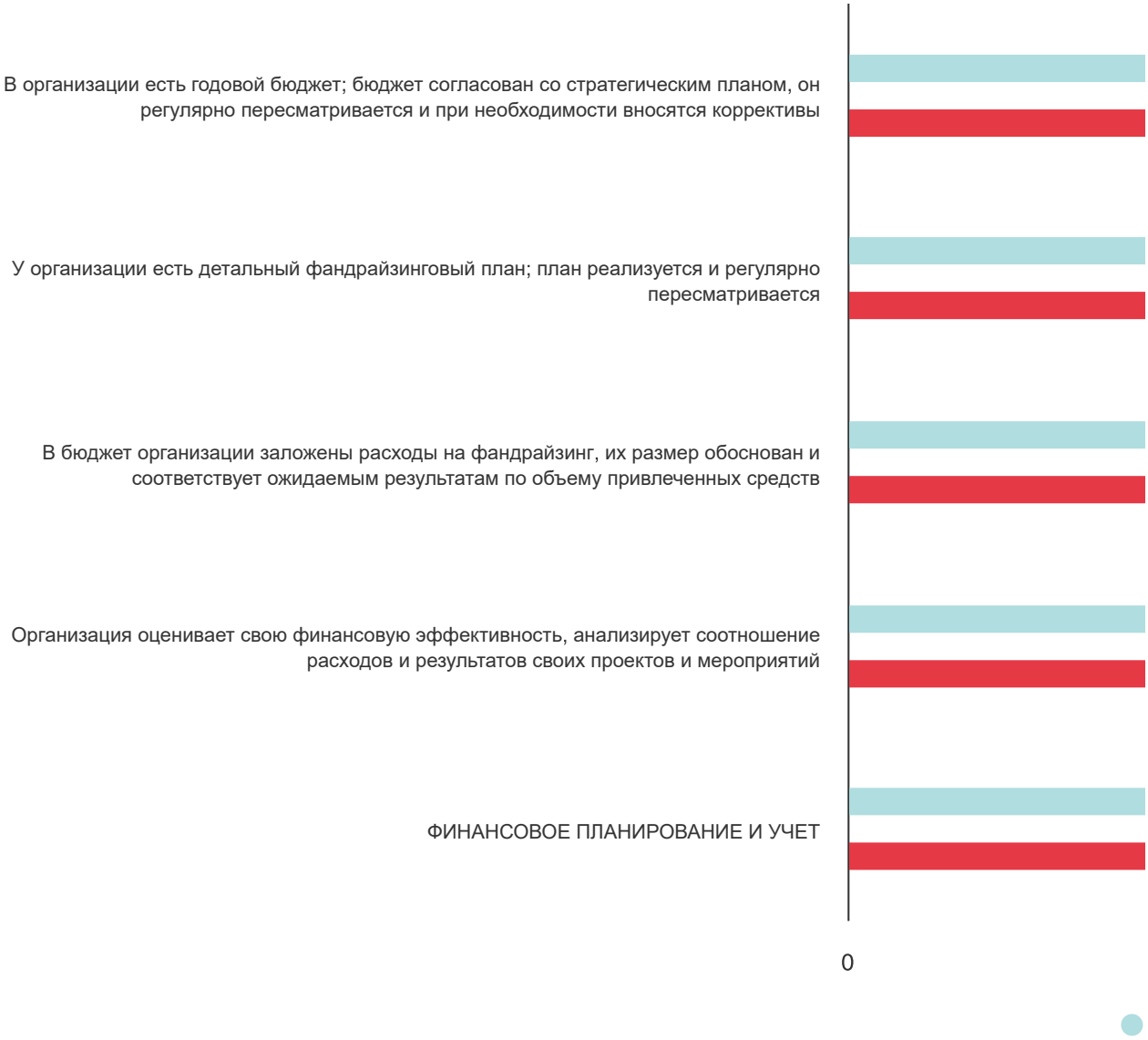
У вашей организации сопоставимое значение данного показателя и составляет 3.03.

7.1. Финансовое планирование и учет

Общее значение субпоказателя Финансовое планирование и учет – 2,79 балла из 5.

Финансовое планирование и учет – самая слабая сторона опрошенных НКО. Только половина опрошенных имеет годовой бюджет и оценивает свою финансовую эффективность через соотношение затраты-результат. Существенно меньше организаций, которые имеют детальный фандрайзинговый план и закладывает расходы на него в бюджет.

У вашей организации сопоставимое значение данного показателя и составляет 2.75.



К числу **достижений вашей организации** по субпоказателю Финансовое планирование и учет, где вы **выше средних значений**, относится:

- наличие годового бюджета, согласованного со стратегическим планом
- организация оценивает свою финансовую эффективность

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

- 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:

- 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.

Дополнительные материалы

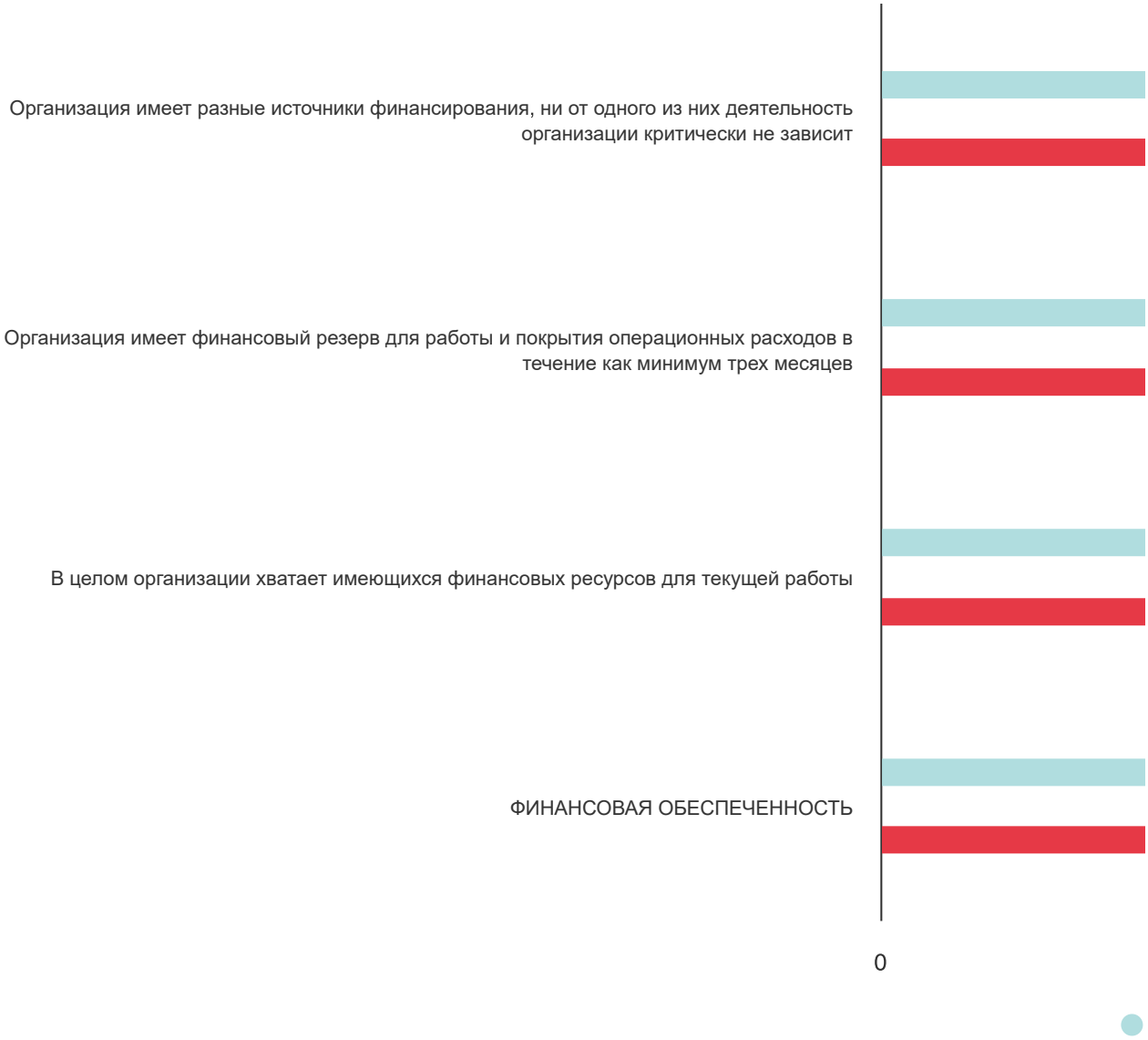
- Путеводитель для НКО. Раздел «Экономическая устойчивость НКО» (АСИ)
- Онлайн-курс «Финансовая грамотность для НКО» (Кухня НКО)
- Финансовое управление. Как составить бюджет некоммерческой организации? (Душевная Москва)
- Инструкция: как формируется административный бюджет НКО (АСИ)
- Анастасия Ложкина: как составить фандрайзинговый план фонда на год (АСИ)
- Экспресс-стратегия фандрайзинга организации (Kislorod)
- Как найти, обучить и удержать фандрайзера (Kislorod)
- Фандрайзеры о 2022. Результаты опроса (Нужна помощь)

7.2. Финансовая обеспеченность

Общее значение субпоказателя Финансовая обеспеченность – 2,81 балла из 5.

Финансовая обеспеченность также является одной из самых слабых сторон опрошенных НКО. Только треть НКО имеют несколько источников финансирования и критически не зависят ни от одного из них, имеют финансовый резерв и в целом могут сказать, что имеющихся финансовых ресурсов достаточно для текущей работы.

Значение вашей организации ниже среднего и составляет 1.67.



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

- зависимость от конкретных 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 или недостаточный финансовый резерв
  Рекомендация: Создание финансового резерва, который позволит полноценно работать вашей организации в течение, как минимум, трех месяцев, позволит заметно снизить финансовые риски и обеспечить выживание НКО в кризисной ситуации. По возможности, регулярно, даже минимальными суммами, откладывайте средства в свой резерв.

- 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. 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.

Дополнительные материалы

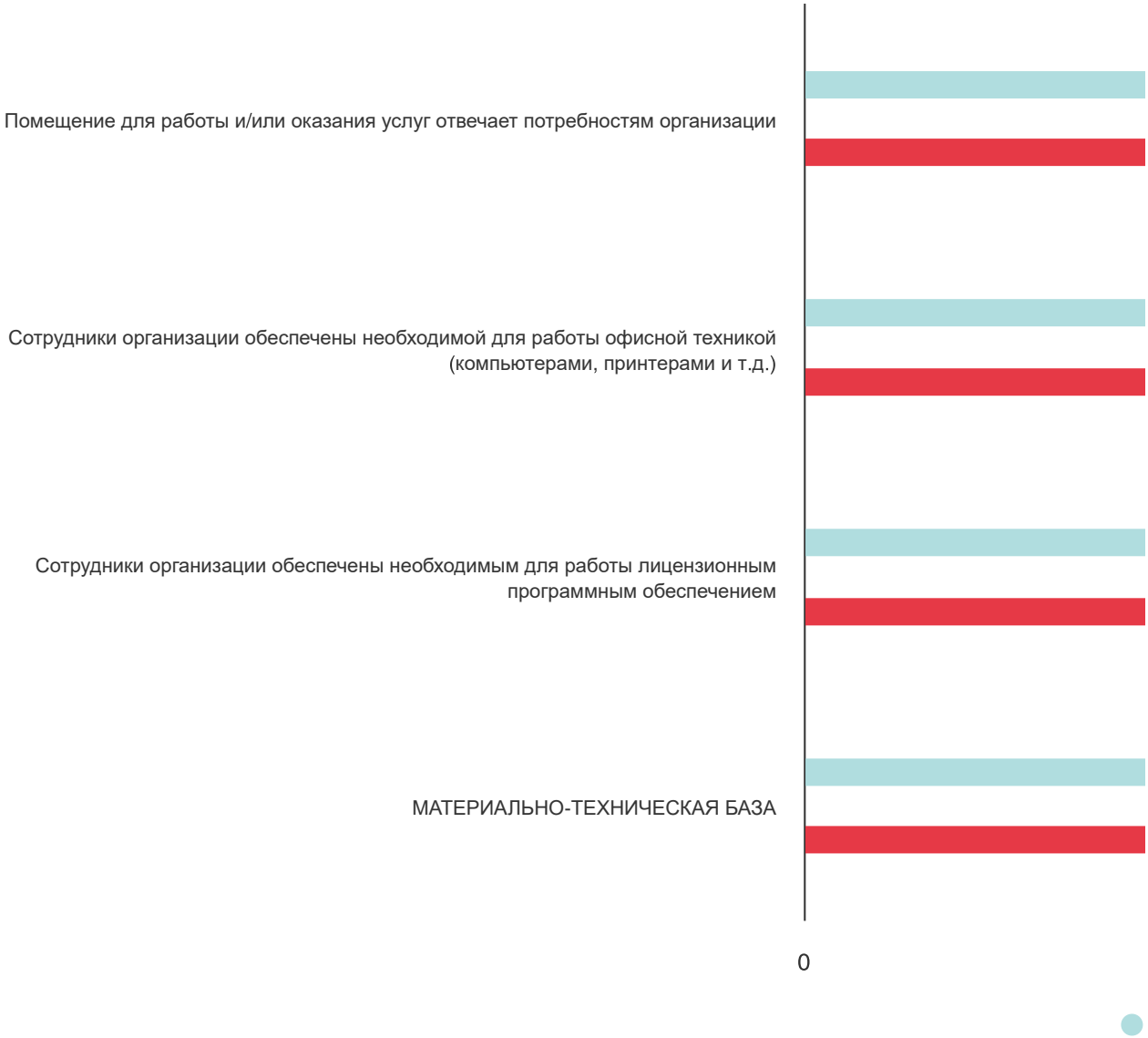
- Путеводитель для НКО. Раздел «Экономическая устойчивость НКО» (АСИ)
- Онлайн-курс «Финансовая грамотность для НКО» (Кухня НКО)
- Финансовое управление. Как составить бюджет некоммерческой организации? (Душевная Москва)
- Инструкция: как формируется административный бюджет НКО (АСИ)
- Анастасия Ложкина: как составить фандрайзинговый план фонда на год (АСИ)
- Экспресс-стратегия фандрайзинга организации (Kislorod)
- Как найти, обучить и удержать фандрайзера (Kislorod)
- Фандрайзеры о 2022. Результаты опроса (Нужна помощь)
- Онлайн-курс «Поиск средств для НКО» (Кухня НКО)
- Меньшенина, Собирай людей – деньги придут. Осознанный фандрайзинг, или Мастер-книга о том, как собирать деньги на благотворительность. ЛитРес: Самиздат, 2019
- Т. Сейлер. Энциклопедия фандрайзинга. Как собирать деньги на социально значимые проекты. Нужна помощь, 2020
- Инструкция: как НКО собирать пожертвования (АСИ)
- Инструкция: как НКО начать вести коммерческую деятельность (АСИ)
- Онлайн-курс «Предпринимательская деятельность в НКО» (Кухня НКО)
- Онлайн-курс «Корпоративный фандрайзинг для НКО» (кухня НКО)
- Бизнес и социальные проекты: онлайн-курс по корпоративному фандрайзингу (Kislorod)
- Онлайн-курс "Волонтерский фандрайзинг" (Добро.Университет)
- К. Ванхасс, О. Фултон. Сто друзей. Поведенческая экономика волонтерского фандрайзинга. Нужна помощь, 2019
- Как НКО сохранить финансовую устойчивость в кризисные времена: инструкция от Дмитрия Даушева (АСИ)

7.3. Материально-техническая база

Общее значение субпоказателя Материально-техническая база – 3,60 балла из 5.

Наиболее 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 необходимого программного обеспечения.

Значение вашей организации выше среднего и составляет 4.67.



К числу **достижений вашей организации** по субпоказателю Материально-техническая база, где вы **выше средних значений**, относится:

- обеспеченность необходимой для работы офисной техникой
- обеспеченность необходимом для работы лицензионным программным обеспечением

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

- наличие помещения для работы, отвечающего потребностям организации

8. Внешние коммуникации

Показатель Внешние коммуникации характеризует коммуникационную

- Коммуникационная стратегия
- Сайт, социальные сети

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 2 отдельных субпоказателя:

- коммуникационная активность
- партнерство

- Кризисные коммуникации
- Бренд
- Публичная отчетность
- Партнерство со СМИ, властью, НКО, бизнесом

Общее значение показателя Внешние коммуникации – 3,66 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.

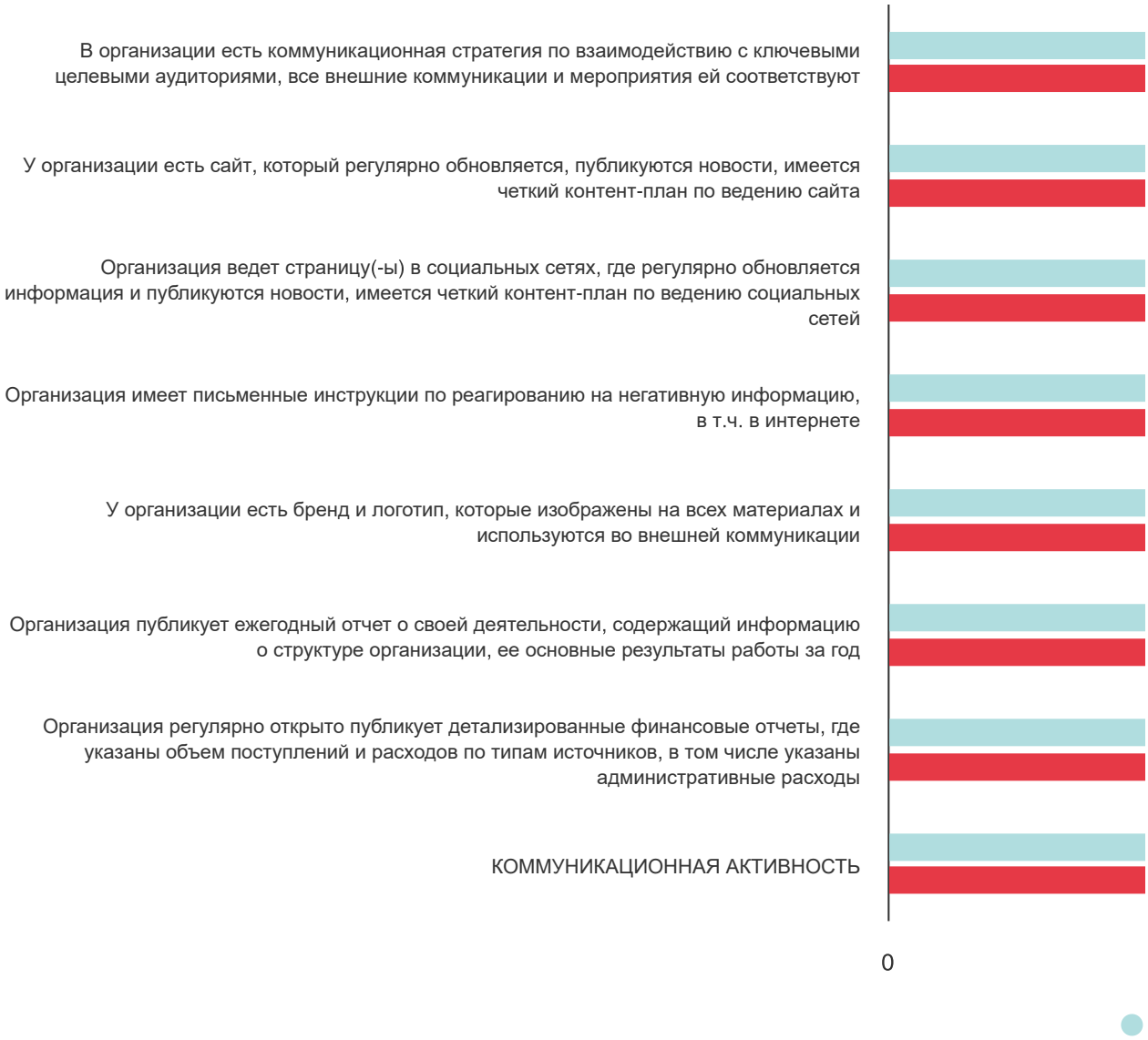
Ваша организация находится по данному показателю на уровне выше среднего (3.94).

8.1. Коммуникационная активность

Общее значение субпоказателя Коммуникационная активность – 3,78 балла из 5.

Опрошенные НКО активно присутствуют в интернете – они ведут социальные сети и сайт организации, развивают свой бренд и публикуют годовой отчет. Наиболее слабой стороной является планирование кризисных коммуникаций по реагированию на негативную информацию. Эта сфера нуждается в дополнительном внимании со стороны большинства опрошенных организаций.

Значение вашей организации выше среднего и составляет 4.29.



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
- организация публикует ежегодный отчет о своей деятельности
- организация публикует детализированные финансовые отчеты

Ваши сильные стороны по субпоказателю Коммуникационная активность **наравне с опрошенными НКО в целом**:

- у организации есть бренд

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

- отсутствие инструкций по реагированию на негативную информацию

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

быть план, когда и что ответить на критику руководителя в социальных сетях, как и что ответить в случае признания организации или ее партнера «иностранным агентом» и т.д.

Дополнительные материалы

Коммуникационная стратегия

- Путеводитель для НКО. Раздел «Связи с общественностью» (АСИ)
- Базовые элементы стратегии коммуникации: что нужно знать всем НКО? (АСИ)
- Ближе к делу. Говорит НКО: инфоповоды, соцсети, партнерства, стратегии (Нужна помощь)
- Мастер-класс «Разработка стратегии коммуникации для НКО» (Благосфера)
- Семинар Фонда Друзья. Формирование коммуникационной стратегии от А до Я.
- Вебинар «PR для НКО: стратегия, развитие, тренды» (АСИ)

Сайт и социальные сети

- Онлайн-курс «Больше, чем визитная карточка: сайт в помощь фандрайзеру» (Kislorod)
- Вебинар «Семь ошибок НКО при создании сайта» (АСИ)
- Как стать популярнее в соцсетях и медиа (Центр «Гарант»)
- Практикум для НКО: рекомендации для руководителей, реальные кейсы, полезные советы. Раздел «У организации не продающий сайт»
- Как НКО выстроить стратегию работы в соцсетях (АСИ)
- Как стать популярнее в соцсетях и медиа (Центр «Гарант»)
- Ближе к делу: социальные сети в новых реалиях (Нужна помощь)

Кризисные коммуникации

- Инструкция: как НКО справляться с хейтом (АСИ)
- Выход есть: как НКО справляться с кризисными ситуациями (АСИ)
- Инфографика: антикризисные коммуникации в НКО (АСИ)
- Мастер-класс «Современные кризисные коммуникации» (Благосфера)
- Инструкция: как НКО не растерять свою репутацию (АСИ)

Бренд НКО

- Бренд НКО: как его создать и зачем он нужен (Филантроп)
- Бренд НКО: как собрать матрешку (АСИ)
- Инструкция: как НКО обновить фирменный стиль (АСИ)
- Практикум для НКО: рекомендации для руководителей, реальные кейсы, полезные советы. Раздел «НКО необходим брендинг/ребрендинг» (Все вместе)
- Онлайн-курс по развитию личного бренда сотрудников НКО «Ты или тебя» (Kislorod)

Публичная отчетность

- Что такое публичный отчет НКО и каким он должен быть (Нужна помощь)
- Как НКО составить публичный годовой отчет и зачем он нужен (Мяч Media)
- Конкурс «Точка отсчета». Статьи (Форум Доноров)

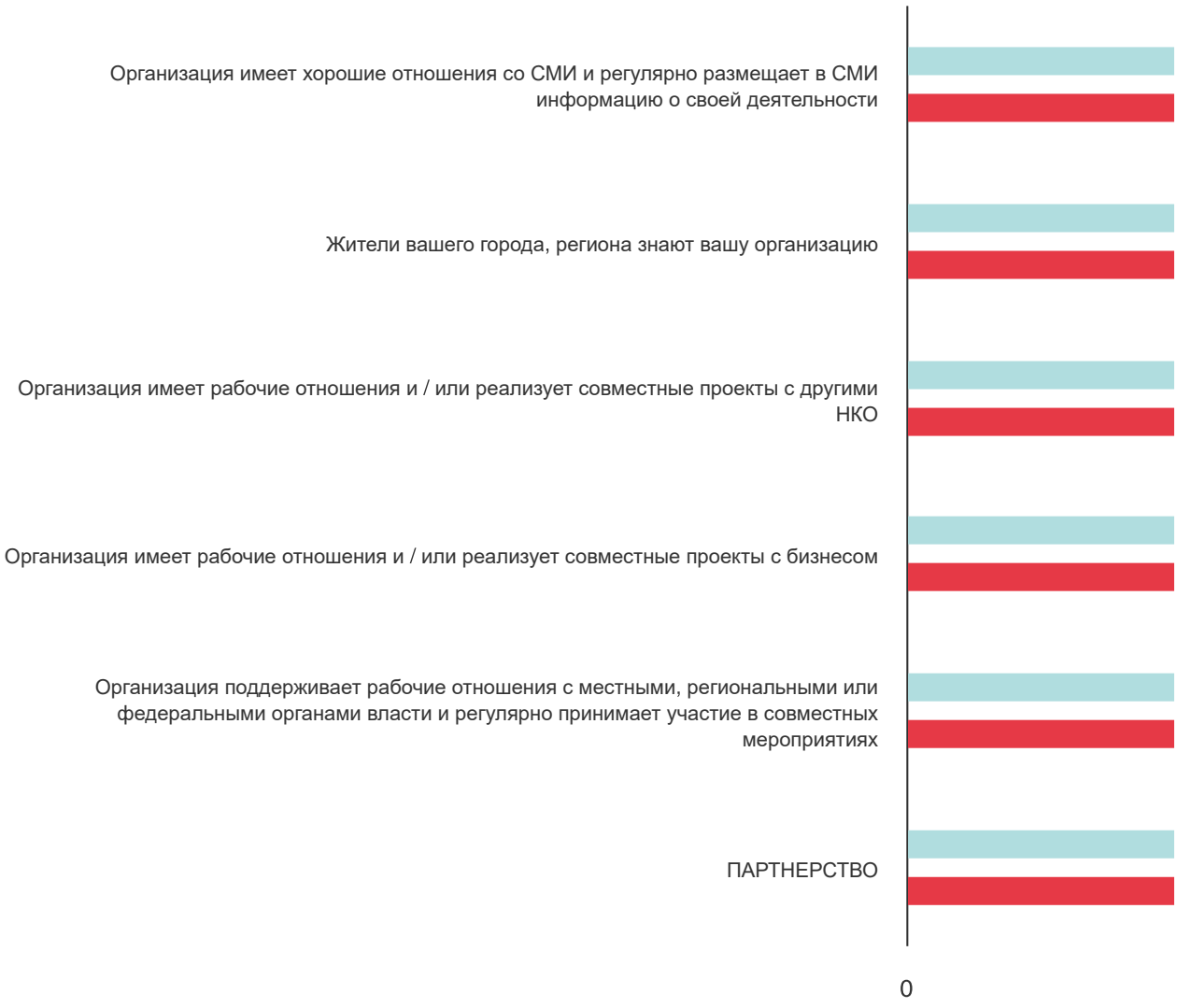
- Как и зачем делать публичный годовой отчет в конструкторе «Ядра» (Нужна помощь)
- Как НКО подготовить публичный годовой отчет (АСИ)
- Прозрачность организации: что это такое, как ее оценить и как повысить? (АСИ)

8.2. Партнерство

Общее значение субпоказателя Партнерство – 3,55 балла из 5.

НКО наиболее высоко оценивают уровень взаимодействия с другими некоммерческими организациями и 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 развитии.

У вашей организации сопоставимое значение данного показателя и составляет 3.6.



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

- взаимодействие с другими НКО

Ваши сильные стороны по субпоказателю Партнерство **наравне с опрошенными НКО в целом**:

- широкая известность в местном сообществе
- взаимодействие с органами власти разного уровня

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

- слабые взаимоотношения со СМИ

  Рекомендация: Публикации о некоммерческой организации и ее проектах в средствах массовой информации позволяет НКО 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.

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

- низкий уровень взаимодействия с бизнесом

  Рекомендация: Взаимодействие с бизнесом может осуществляться в разных формах. Крупные компании могут иметь собственные программы корпоративной социальной ответственности и оказывать НКО определенного профиля грантовую и иную поддержку. Узнайте, какие компании проявляют интерес к тому, чем вы занимаетесь, и расскажите им о своей работе, четко сформулируйте к ним свой запрос и очень четко обозначьте, какой результат получит компания, какие эффекты для донора принесет поддержка вашей организации. Вовлекайте сотрудников коммерческих компаний в благотворительные и волонтерские программы вашей НКО. Малый бизнес и отдельные предприниматели вашего города и региона также могут проявлять интерес к реализации социальной миссии и поддержке локальных НКО. Поиск таких потенциальных партнеров ведется преимущественно через профессиональные сети руководителя и сотрудников НКО.

Дополнительные материалы

Общее

- Акселератор по межсекторному взаимодействию WIN-WIN.NGO. Разделы «Партнерства в местном сообществе», «Партнерства равных», «Партнерства с крупным бизнесом» и «Партнерства в GR»

СМИ

- НКО и СМИ: принципы эффективного взаимодействия (АСИ)
- Взаимодействие со СМИ. Информационная открытость НКО (АСИ)

- На первой полосе: пять СМИ, которые сотрудничают с НКО (АСИ)

НКО и местные сообщества

- Точки контакта: улучшаем отношения с клиентами, донорами и волонтерами. Раздел «Улучшаем отношения с фондами» (Кухня НКО)
- Взаимодействие НКО с местными сообществами (АСИ)
- Круг благотворителей или как превратить обычных людей в доноров? (Центр «Гарант»)

Бизнес

- Инструкция: как НКО заручиться поддержкой бизнеса (АСИ)
- Мотивы благотворительности. Живые примеры опыта большого и малого бизнеса регионов России (Центр“Гарант”)
- Бизнес и благотворительность: местный опыт, партнёрства и возможности (Центр “Гарант”)
- Привлечение бизнес-партнеров к участию в социальных проектах. Правила успешных презентаций (Нужна помощь)
- Практикум для НКО: рекомендации для руководителей, реальные кейсы, полезные советы. Раздел «НКО хочет наладить взаимодействие с бизнесом»

Органы власти

- Путеводитель для НКО. Раздел «Взаимодействие НКО и власти» (АСИ)
- Д. Поликанов, НКО. Как устроены некоммерческие организации (Главы 12 и 13). Бомбора, 2022
- Взаимодействие НКО и власти (АСИ)
- Профессия для настоящих мечтателей: как работает специалист по GR (АСИ)

9. Адвокация

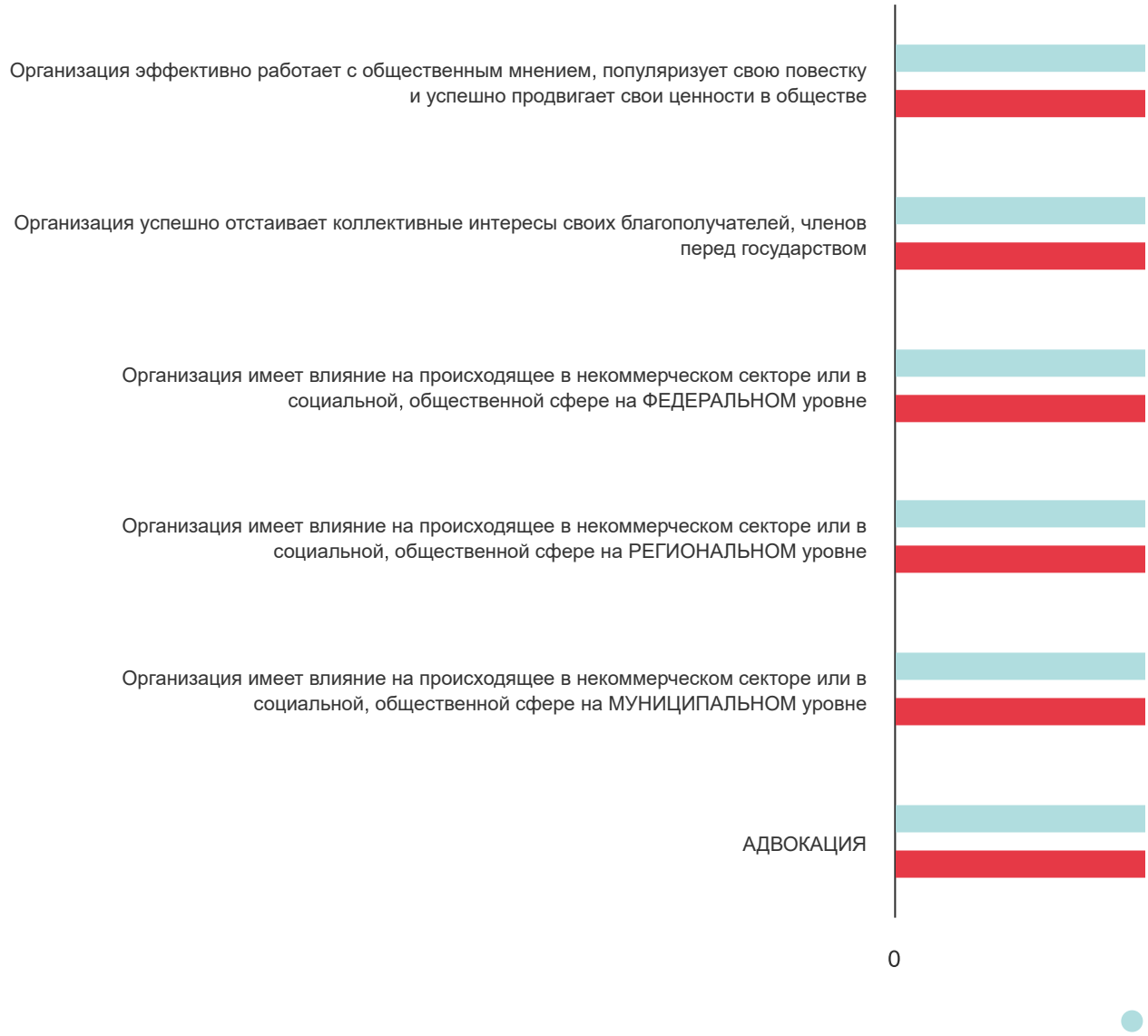
Показатель Адвокация характеризует то, в какой мере НКО популяризуют в обществе свою повестку, отстаивают коллективные интересы своих целевых аудиторий и как оценивают свое влияние на происходящее в некоммерческом секторе и в социальной, общественной сфере на федеральном, региональном и муниципальном уровне.

Значение показателя Адвокация по всем опрошенным НКО – 3,17 из 5.

- Популяризация повестки
- Отстаивание интересов
- Субъективная оценка степени влияния на происходящее в НКО секторе и социальной сфере

Половина опрошенных НКО считает, что эффективно продвигает свою повестку в обществе и отстаивает коллективные интересы своих целевых аудиторий. Свое влияние на происходящее в сфере НКО-сектора и в социальной, общественной сфере НКО оценивают достаточно низко.

Ваша организация находится по данному показателю на уровне выше среднего (3.6).



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

- отстаивание коллективных интересов благополучателей
- возможность организации влиять на происходящее на региональном уровне
- возможность организации влиять на муниципальном уровне

Ваши сильные стороны по показателю Адвокация **наравне с опрошенными НКО в целом**:

- популяризация повестки НКО и влияние на общественное мнение

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

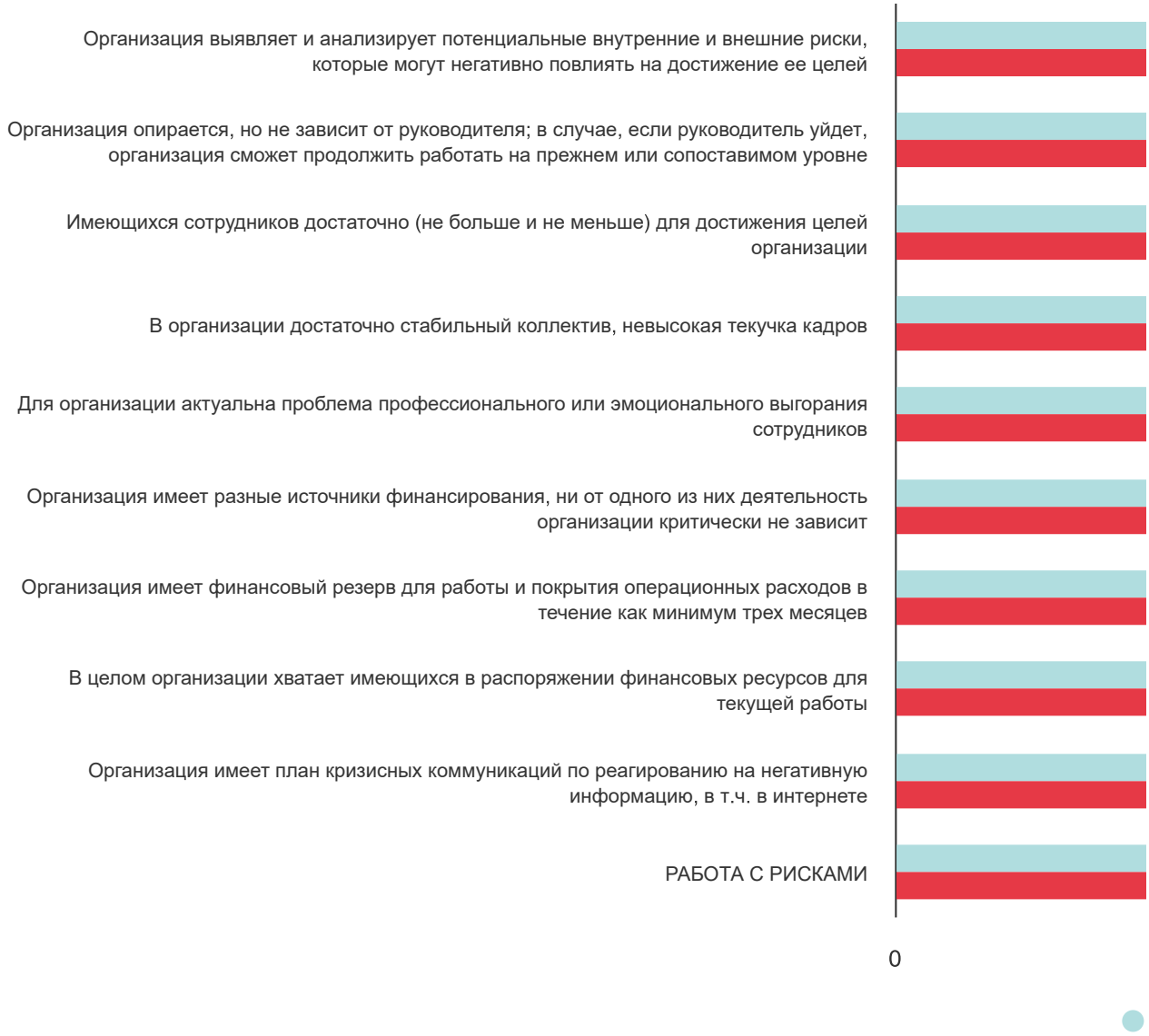
Показатель Работа с рисками отражает то, как НКО работает на предупреждение и профилактику рисков, а также наличие текущих риск-факторов, снижающих уровень организационной устойчивости.

- Учет рисков в работе
- Зависимость от руководителя
- Достаточность ресурсов
- Выгорание сотрудников и текучка
- Кризисные коммуникации

Среднее значение показателя Работа с рисками по всем опрошенным НКО – 2,94 из 5.

Несмотря на то, что большинство опрошенных НКО ведут учет потенциальных рисков, многие из них существуют и могут оказать существенное негативное влияние на устойчивость работы организации. Наиболее значимые из риск-факторов касаются ресурсов – нехватки сотрудников и финансов. Также небольшое число НКО имеет инструкции по реагированию на кризисные ситуации.

Ваша организация находится по данному показателю на уровне ниже среднего (2.67).



Вашим **достижением** по минимизации Рисков является:

- достаточное число сотрудников
- 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**:

- организация критически зависит от руководителя

  Рекомендация: Чтобы организация стала более устойчивой и смогла продолжить свою работу с другим руководителем необходимо регулярно заниматься развитием кадров в организации, повышать их управленческие компетенции, включать сотрудников в профессиональные круги, в которых встроен руководитель организации. В случае, если вы как руководитель действительно видите перспективу появления нового руководства в вашей организации, вам стоит разработать критерии отбора новых управленцев и план преемственности, обозначить приоритетные направления, которые вы хотели бы сохранить.

- зависимость от конкретных 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 или недостаточный финансовый резерв
  Рекомендация: Создание финансового резерва, который позволит полноценно работать вашей организации в течение, как минимум, трех месяцев, позволит заметно снизить финансовые риски и обеспечить выживание НКО в кризисной ситуации. По возможности, регулярно, даже минимальными суммами, откладывайте средства в свой резерв.

- 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. 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.

- отсутствие инструкций по реагированию на негативную информацию
  Рекомендация: Сформулируйте для себя основные возможные кризисные ситуации и разработайте план реагирования. Разработайте комплексный план внутренних и внешних коммуникаций на случай кризисных ситуаций. Привлеките к разработке сотрудников и проинформируйте их о стратегии реагирование на возможные вызовы. Например, это может быть план, когда и что ответить на критику руководителя в социальных сетях, как и что ответить в случае признания организации или ее партнера «иностранным агентом» и т.д.

11. Открытость изменениям

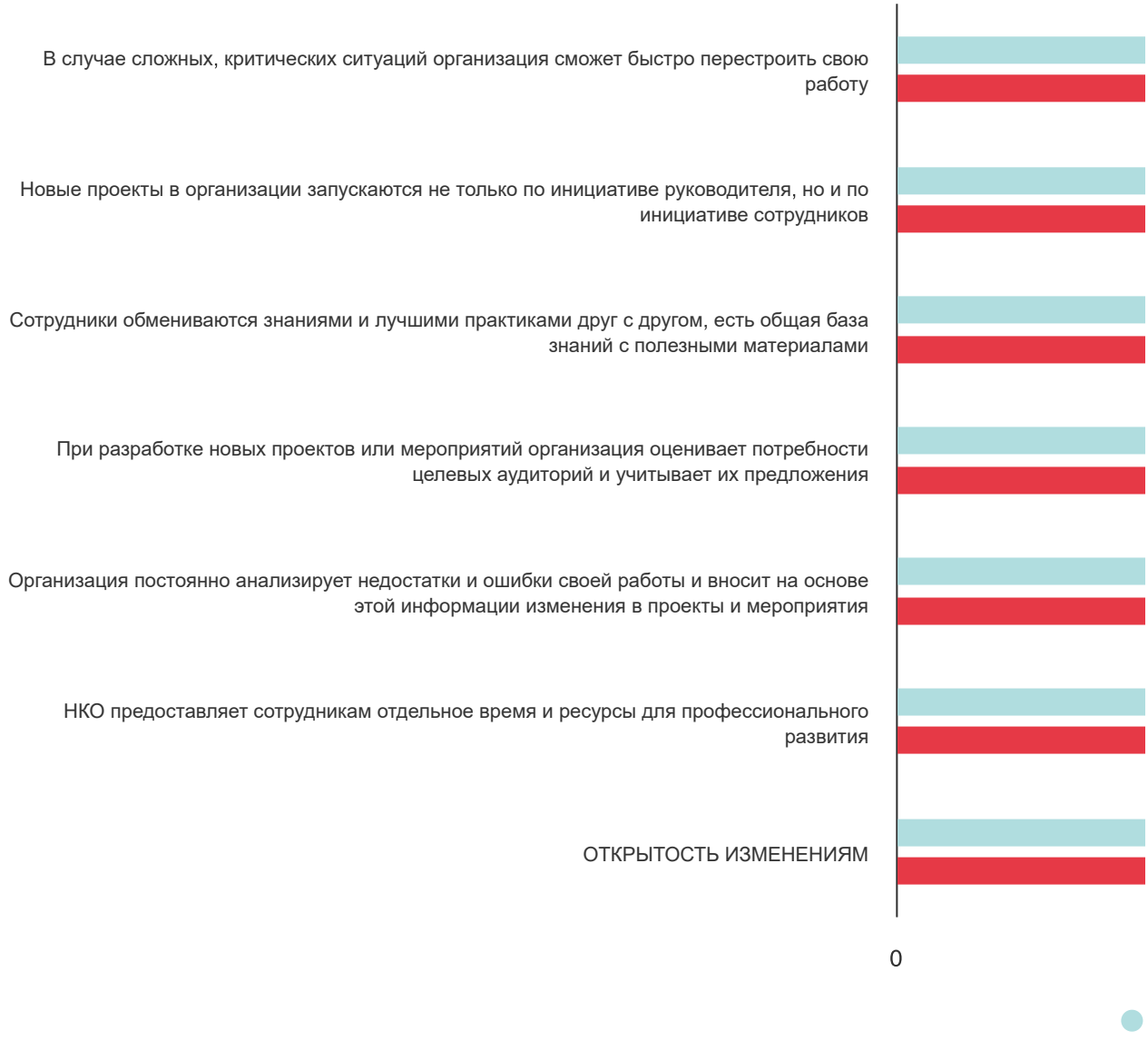
Открытость изменениям характеризует культуру организации, которая поддерживает новые идеи и внедряет их в работу. Изучение внешнего опыта, развитие и накопление знаний и их применение позволяет организации развиваться, а ее работе быть всегда актуальной и востребованной.

Значение показателя Открытость изменениям по всем опрошенным – 3,87 из 5.

- Новые проекты
- Гибкость
- Работа над ошибками
- Инвестиции в знания

Опрошенные НКО декларируют достаточно высокий уровень открытости изменениям. Они открыты потребностям благополучателей и учитывают их мнение при разработке новых проектов и мероприятий, регулярно анализируют ошибки и недостатки своей работы и вносят изменения в свою работу.
Несколько менее высокими являются показатели, характеризующие управление знаниями в НКО – только две трети опрошенных организаций имеют практику обмена знаниями внутри между сотрудниками и в половине случаев НКО предоставляет сотрудникам отдельное время и ресурсы для дополнительного образования.

Ваша организация находится по данному показателю на уровне выше среднего (4.5).



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

- открытость организации к новым идеям и предложениям со стороны сотрудников
- организация ориентирована на обмен знаниями и опытом среди сотрудников

- регулярный анализ недостатков и ошибок в реализации проектов и учет их в последующей работе
- организация поддерживает развитие знаний и навыков своих сотрудников

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

- организация готова к потенциальным изменениям внешней среды

Наиболее **слабые стороны** в Открытости изменениям, **которые требуют вашего внимания в первую очередь**:

- низкий уровень использования данных и аналитики при принятии управленческих решений

Рекомендация: Повышение эффективности деятельности организации требует регулярного анализа потребностей целевых аудиторий и сбора от них обратной связи. Анализ может включать как опрос аудитории, проведение нескольких быстрых интервью, разговоры с теми, кто работает с аудиторией, анализ данных уже проведенных исследований и т.д. Это позволит понять уровень востребованности вашего продукта или услуги, готовность и возможности аудитории к использованию ваших продуктов и сохранять востребованность и актуальность вашей работы в меняющихся условиях.

12. Оценка и мониторинг

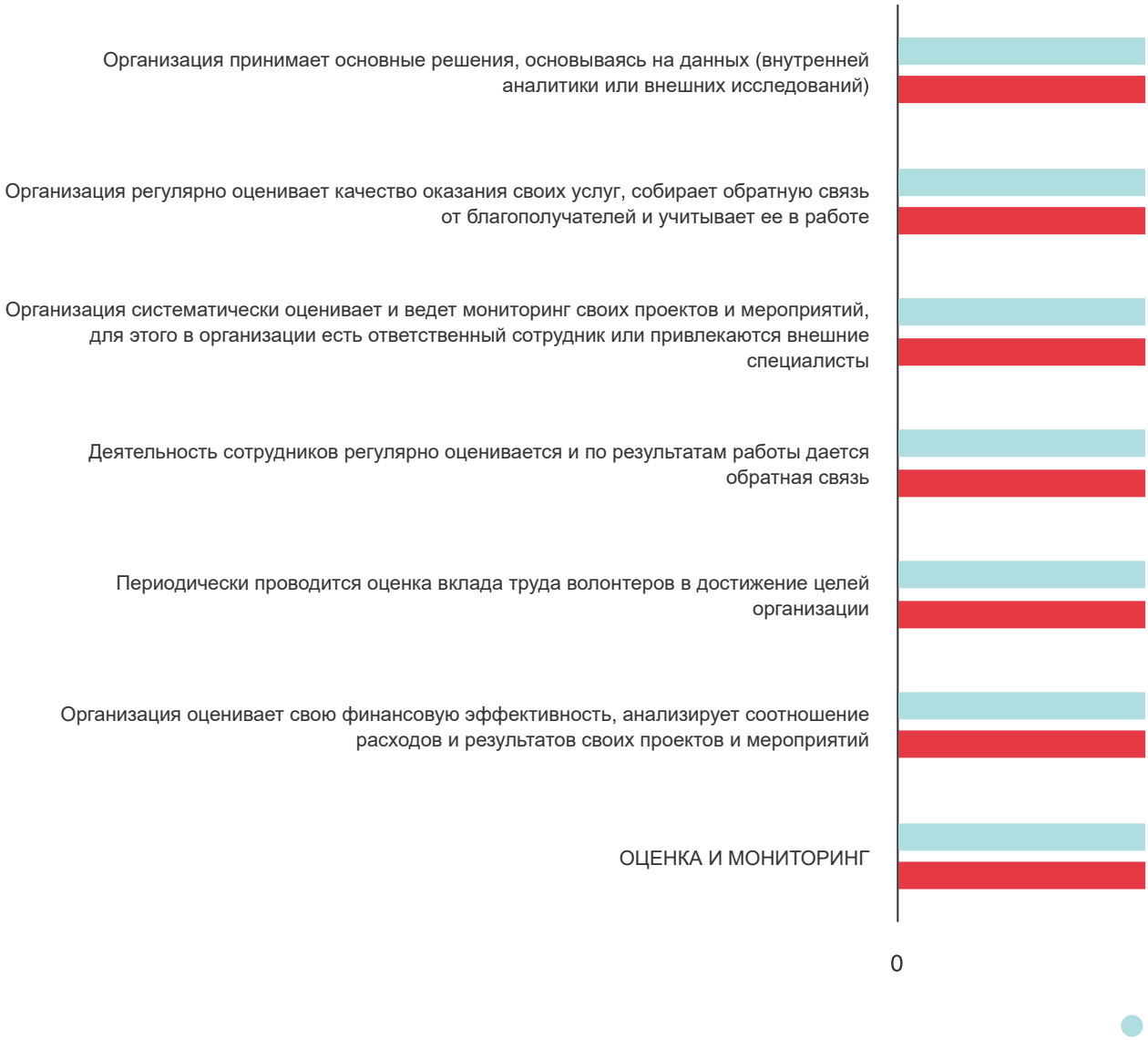
Показатель Оценка и мониторинг отражает, насколько НКО опирается на принятие решений, обоснованных данными и аналитикой. Чувствительность к результатам оценки необходима для гибкости организации и возможности вовремя скорректировать свою работу в ответ на изменившиеся внешние или внутренние условия.

- Решения, основанные на данных
- Оценка услуг и проектов
- Оценка сотрудников и волонтеров
- Оценка финансовой эффективности

Значение показателя Оценка и мониторинг по всем опрошенным НКО – 3,49 из 5.

Показатель Оценка и мониторинг находится на среднем уровне для опрошенных НКО в целом. Чаще всего НКО проводят оценку качества оказания своих услуг и собирает обратную связь от благополучателей. Иные виды оценки проводятся реже, это касается как оценки деятельности сотрудников, так и финансовой оценки. О том, что НКО ведет систематический мониторинг и оценку своих проектов и мероприятий, сказало чуть менее половины опрошенных.

Ваша организация находится по данному показателю на уровне выше среднего (4.33).



По сравнению с другими НКО ваша организация наиболее сильная в сфере Оценки и мониторинга по следующим параметрам:

- принятие решений, основанных на данных и аналитике
- регулярный мониторинг и оценка проектов и использование их результатов для управления организацией
- проведение оценки сотрудников и использование полученных результатов
- организация оценивает свою финансовую эффективность

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

- менеджмент качества предоставляемых услуг на основе обратной связи от благополучателей

Ваши **слабые стороны** в Оценке и мониторинге **так же, как и в НКО в целом**:

- отсутствие или недостаточный уровень проведения оценки вклада труда волонтеров в достижение целей организации

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

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