



# КАЧЕСТВО СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ

ВЛАДИМИР

# СОДЕРЖАНИЕ

Система обеспечения качества деятельности некоммерческих организаций «ОКНО»	3
Цикл обратной связи в работе НКО	8
Вектор развития некоммерческого сектора	12
Социальные услуги сегодня: системные изменения и перспективы	18
Дом НКО Владимирской области как ресурсный центр поддержки некоммерческих организаций региона	21
Взаимодействие органов власти и НКО. Опыт Владимирской области	24
АНО «Творческая мастерская межнациональной культуры и искусства	27
Опыт Фонда «КАФ» в использовании системы оценки и мониторинга НКО	29
Международный центр импакт-инвестиций «Галилео»— некоммерческая организация новой реальности	33
«НКО— поставщик качественных социальных услуг»— образовательный проект для победителей	35

# СИСТЕМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ «ОКНО»

ОКНО — это аббревиатура из слов Обеспечение Качества Некоммерческой Организации, полное название — Система обеспечения качества деятельности некоммерческих организаций «ОКНО».

Систему разработали Круглов М.Г. — к.т.н., профессор ВШЭ, генеральный директор ООО «Эксперт-Индекс» и Южакова И.Ю. — генеральный директор АНО Центр качества «ОКНО».

В основе создания системы «ОКНО» заложена личная история успеха. Я работаю в НКО уже более 22 лет. Будучи 19-летней студенткой создала свою первую организацию. Мы оказывали медико-социальные услуги пожилым людям и лежачим больным. Работа была невероятно сложной, и особенных успехов достичь не удалось.

В 2010 году я прошла обучение по президентской программе подготовки управленческих кадров в РАНХиГС. Круглов Михаил Геннадьевич преподавал предмет «Менеджмент качества». Вместе мы стали внедрять в организации принципы менеджмента качества и систему менеджмента качества по ИСО 9000. Со временем разработали систему менеджмента качества и для своей организации. Внедрение СМК стало для нас новым этапом развития, организация

активно развивалась. Я была очень вдохновлена этим и с 2010 года начала изучать международный опыт внедрения СМК в некоммерческих организациях. Как оказалось, зарубежный опыт уже очень серьезный, они ушли далеко от нас. Сейчас там действует много разных организационных оценок, их уже более 36. Самая распространенная — это ИСО 9001.

# Системы оценки в мире делятся на две части:

- организационные оценки
- оценки проектов, программ и их эффективности.

Организационные оценки, такие как система «ОКНО» или ИСО 9001, позволяют оценить устойчивость организации, ее потенциал. Организационные оценки охватывают разные области управления компанией и обеспечивают системный взгляд на её деятельность. Только когда каждая область достаточно развита и вносит свой вклад в общую систему, организация может считаться устойчивой. (рис. 1).

Сегодня за рубежом сложилось совершенно другое отношение к использованию оценок.

Нам часто задают вопрос: «Что я получу, если буду использовать оценку? Какая от этого польза организации? Есть ли материальная выгода от этого?»

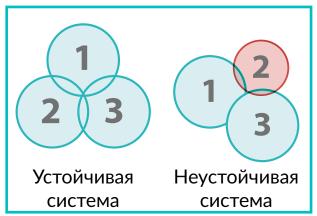


Рис. 1 Условия устойчивости системы организации

# Внешняя и внутренняя стороны оценки

У всех организационных оценок есть две стороны: внешняя и внутренняя.

Самая главная сторона — внутренняя. Она позволяет улучшить деятельность организации, повысить эффективность, стать более устойчивой. Я называю ее внутренней, потому что это решение руководителя, который хочет сделать свою организацию лучше, а не продемонстрировать что-то. Для демонстрации есть внешняя сторона, то есть возможность получить знак качества. Он необходим в ряде случаев и демонстрирует статус организации, ее стремление к совершенствованию.

В зарубежных странах больше ценится внутренняя сторона, организации постоянно используют эти оценки. Их использование там имеет длительную историю и доказанную эффективность.

Безусловно, внешняя сторона, то есть получение знаков качества, важный этап, поскольку увеличивает нематериальные активы, рыночную стоимость организации, повышает уровень доверия. Европейская организация не сможет существовать, не имея сертификатов и знаков качества. Большинство имеют сразу несколько таких знаков, чтобы взаимодействовать с разными заинтересованными сторонами.

Конечно, такие знаки позволяют отличаться от других организаций, подтверждают экспертность, добавляют ценность экспертизы, продвигают знания, признают компанию лидером отрасли.

Система «ОКНО» имеет и внутреннюю, и внешнюю сторону. Она может использоваться некоммерческой организацией на любой стадии развития и даже теми, кто еще не зарегистрирован. Самооценка поможет понять, какие требования предъявляются к организации, какие процессы должны быть отражены внутри нее. Отталкиваясь от полученной информации, можно начинать выстраивать деятельность.

Для зрелых организаций система позволяет периодически отслеживать свое развитие. Она подходит для социальных предпринимателей и отделов коммерческих организаций, которые занимаются благотворительностью или реализуют социальные проекты.

Система «ОКНО» также имеет отдельное приложение для ресурсных центров, для ассоциаций, союзов организаций. На основе этой системы каждый может взаимодействовать со своими членами, отслеживать их развитие, предлагать адресную помощь, оценить свою эффективность.



Рис. 2. Пять уровней развития системы некоммерческой организации

С помощью системы организация может развиваться поэтапно, всего предусмотрено 5 уровней развития системы. (рис. 2).

Первый знак — это знак самооценки. Если вы прошли самооценку, его можно скачать и поставить на сайт организации.

Все остальные знаки нуждаются во внешнем подтверждении. Для их получения нужно пройти внешнюю оценку, постепенно передвигаться от одного знака к другому.

На знак первого уровня может претендовать стабильно работающая организация, которая полностью соблюдает законодательство.

Важно подчеркнуть, что основным механизмом остается механизм работы с самооценкой. После прохождения самооценки система позволяет получить сразу несколько аналитических инструментов: колесо баланса интересов, уровень развития областей, степень достижения требований системы, степень соответствия базовым требованиям и расшифровку по всем областям.

Система работает достаточно просто. Организация проходит три базовых шага:

- → проводит самооценку;
- → приобретает полный текст системы и внедряете систему;
- → проходит внешнюю оценку и получает знак качества. (рис.3).

Все процессы проходят в онлайн режиме, при внедрении системы вы уже готовите чек-лист для внешней оценки. Для некоторых организаций оценка доступна в онлайн режиме.

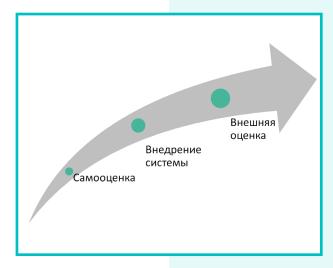


Рис.3. Этапы работы с системой «ОКНО»



Рис.4. Диаграмма итогов самооценки

# >>> Немного подробнее о самооценке

Самооценка основана на зрелости процессов организации. Суть заключается в том, чтобы понять, есть ли этот процесс в организации и в каком состоянии он находится.

- 0. Процесс отсутствует, вы ранее даже не слышали об этом.
- 1. Слышали, но у себя в организации не внедряли.
- 2. Слышали и есть срок начала применения.

- 3. Делаем, но не документировали.
- 4. Уже есть подтверждающие документы.
- 5. Есть подтверждение регулярного усовершенствования процесса.

По итогам прохождения самооценки вы получаете краткое заключение об уровне менеджмента в организации и различные диаграммы. Они позволяют сделать важные выводы и принять управленческие решения (рис.4).

# Выгоды от внедрения системы

По итогам внедрения государство, бизнес и общество получают необходимые результаты.

Потребители снижают риски и удовлетворенность повышается. Например, если удовлетворённость услугами уже достаточно высокая, то у большинства НКО сохраняется высокий риск внезапного прекращения деятельности. Это связано с недостаточным финансированием или профессиональным

выгоранием руководителя НКО, после ухода которого организация прекращает свою деятельность.

**Руководитель** получает отстроенную систему менеджмента, и недостижимая мечта, как отпуск, становится вполне реальной.

Сотрудники чувствуют устойчивость и стабильность организации. Повышается удовлетворенность, уверенность в завтрашнем дне, возможность

проявлять инициативу и связывать свои перспективы с будущим организации.

Участники получают низкие риски и надежных поставщиков.

# Отзывы тех, кто рискнул и прошел самооценку:

# Общественная оргаанизация «Маленькая страна – мы есть!»:

«...чек-лист на 145 листов внушал ужас. Но, постепенно заполняя его, мы поняли, где наши сильные и слабые стороны, на что обратить внимание в своей работе, что усилить, чтобы наша деятельность стала более эффективной».

# «Тульская городская организация женщин»:

«... согласившись на внешнюю оценку, мы принимали экспертов за репетиторов, друзей, которые нам подскажут, где у нас пробелы и как их исправить. Хочу отметить глубокое видение сути,

проблем и всех тонкостей деятельности со стороны оценщиков. Мы не только поняли, где наши проблемы, но и увидели пути дальнейшего развития. Призываю всех смело включаться в этот процесс!».

Приглашаем всех пройти школу консультанта! Здесь Вы сможете получить еще более углубленные знания по внедрению систем менеджмента качества и не только внедрить их, но и оказывать консультационные услуги другим организациям (фото).

**Южакова И.Ю.** — генеральный директор АНО Центр качества «ОКНО»



Фото. Школа консультанта в г. Владимир. Июль 2020.

# ЦИКЛ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ В РАБОТЕ НКО

Цикл обратной связи — это двусторонний поток между тем, кто разрабатывает программу или услугу, и тем, кто использует её.

# Жак работает обратная связь

В мире бизнеса петли обратной связи возникают, когда потребители используют свою покупательную способность, чтобы либо купить продукт, либо нет. Если товар нравится, люди его приобретают. Если нет, покупки не происходит. В результате компании постоянно общаются с потребителями в режиме реального времени — они понимают предпочтения и потребности потребителей, не обращаясь к ним напрямую.

Но как быть, если речь идет о помощи,

благотворительности, некоммерческих организациях и правительстве?

В секторах социального воздействия не существует автоматического механизма для людей, которые используют сервис, чтобы выразить свое мнение о нём. Это характерно как для делового мира, который обладает покупательной способностью, так и для политического мира, который обладает избирательным правом.

# >>> Шаги замкнутой обратной связи

Одно из основных заблуждений относительно обратной связи заключается в том, что это односторонний процесс,

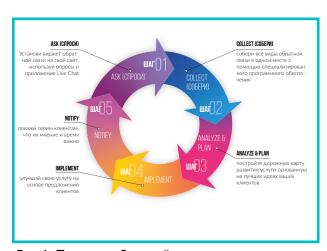


Рис.1. Процесс обратной связи

когда пользователь предоставляет обратную связь поставщику. На самом деле процесс обратной связи — это петля, непрерывный цикл, который требует участия как пользователей услуг, так и поставщиков (рис.1).

Первый шаг начинается с необходимости получения обратной связи от получателей услуги.

Затем поставщик должен разработать стратегию сбора отзывов:

- → анкеты на бумаге;
- → опросы через мессенджеры;
- → фокус-группы один на один;

Подумайте, какие вопросы вы должны задать и какие шаги нужно предпринять, чтобы обеспечить честный ответ?

Затем поставщик услуг рассматривает систему для сбора отзывов от пользователей. Поставщик берет полученные отзывы и анализирует их, рассматривает наметившиеся тенденции.

После этого поставщики услуг возвращают свой анализ сообществу, от которого они собрали отзывы, и начинают диалог с пользователями сервиса, чтобы подтвердить выводы анализа обратной связи.

Как только обе группы приходят к консенсусу по поводу собранной обратной связи и ее значения, поставщик услуг корректирует свою программу, чтобы учесть и отразить обратную связь.

Обучающие организации будут более эффективными в удовлетворении потребностей людей. Обучение — это

конечный результат «информирования данных», который использует обратную связь для улучшения результатов.

Для сохранения конкурентоспособности компания должна четко представлять желания и потребности своих клиентов и приспосабливать продукты к ним. Звучит очевидно, верно? Похоже, ту же модель следует применять к некоммерческим организациям. Но социальному сектору часто не хватает той жизненно важной части – обратной связи о качестве товаров и услуг, которая так важна для бизнеса. Если клиентам не нравится продукт, они не будут платить за него! Однако у людей не всегда есть выбор, если в деревне есть только одна компания, поставляющая чистую воду. В результате некоммерческие программы и услуги не всегда предназначены для удовлетворения меняющихся потребностей сообщества.

# >>> Инструменты для достижения успеха

Достичь успеха некоммерческим организациям поможет цикл прогресса (по сути – цикл PDCA): слушай, действуй, учись, повторяй. Команды, которые привержены обучению, будут более эффективными в удовлетворении потребностей целевой аудитории.

## Для этого можно предложить шесть лайфхаков:

- 1. Запросите отзывы людей, которым вы намереваетесь помочь. Самые важные заинтересованные стороны в вашей работе это люди. Помните: основной принцип менеджмента качества ориентация на потребителя.
- 2. Каким образом вы запрашиваете мнение о программах и услугах? Есть ли у вашей аудитории доступ к сети Интернет? Можно ли провести опрос с помощью мобильного телефона, с

помощью SMS?

- 3. Соберите истории из вашего местного сообщества (не только людей, вовлеченных в ваши программы). Такие ответы могут быть гораздо менее предвзятыми, чем ответы прямых благополучетелей. Информация от людей, которые не являются непосредственными участниками ваших проектов, поможет выявить проблемы более широкого сообщества и повысить ценность продукта.
- 4. Размещайте и систематизируйте данные своей программы так, чтобы они были доступны пользователям. Большинство организаций все еще используют бумажные формы для сбора информации. У многих нет времени или ресурсов для перехода в цифровой формат.

- 5. Включите обратную связь и составьте план для изменений. После сбора данных от важных заинтересованных сторон, выполните SWOT-анализ. Сопоставьте внутренние и внешние факторы, которые помогают или мешают. Это может быть полезной основой для разработки плана развития на основе вашего нового обучения.
- 6. Поделитесь своим опытом и обсудите результаты с заинтересованными сторонами. В случае, если у вас много данных и отзывов, этот этап иногда

может показаться ошеломляющим. Анкета «Диаграмма воздействия» поможет вашей организации в доступной и лаконичной форме рассказать об истории ее влияния и даже поможет в корректировке подхода к изменениям.

На рисунке 2 приведен пример такой диаграммы. Это программа «Будь здоров!». Ее цель — способствовать развитию навыков здорового питания и повышению физической активности учащихся 3 и 4 классов.

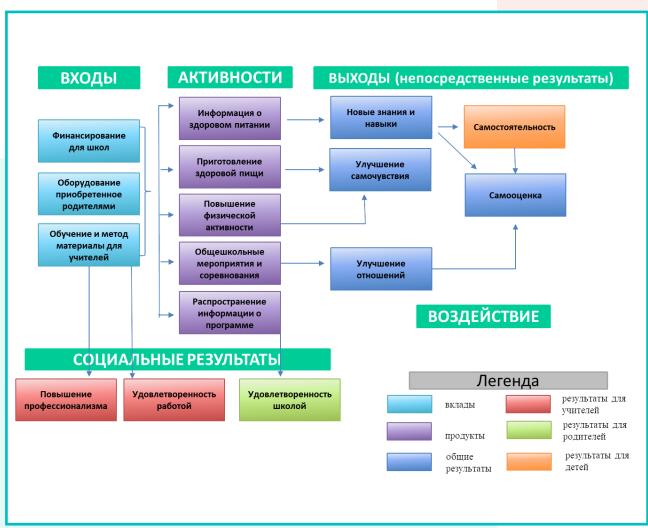


Рис.2. Пример Планирования непосредственных результатов и социальных результатов с помощью Диаграммы ПВП или (Program Impact Pathway – PIP)

# >>> Основные принципы обратной связи

# 1. Принцип поддержки экспертности клиента.

Люди являются экспертами в своей жизни, но к ним редко относятся как к экспертам. Практика обратной связи признает экспертность человека и предоставляет способ выразить это.

### 2. Принцип культивации власти в людях.

Спонсоры и поставщики, которые систематически слушают и реагируют на обратную связь, культивируют власть у людей, которым они стремятся служить.

# 3. Принцип постоянного обучения и повышения эффективности.

Внимание к данным обратной связи создает культуру реагирования и постоянного обучения организации.

## 4. Принцип внешней заинтересованности.

Сообщайте данные обратной связи другим заинтересованным сторонам, а не только поставщикам обратной связи. Это необходимо для моделирования прозрачности и развития коллективного обучения.

# 5. Принцип инклюзи<mark>вности и проницательности.</mark>

Своевременно делитесь и интерпретируйте отзывы с людьми, получающими услуги, Так вы сможете генерировать взаимопонимание и будете принимать только правильные решения.

# 6. Принцип отзывчивости и непрерывности.

Обратная связь, используется только ради того, чтобы улучшить опыт людей, получающих услуги.

### 7. Принцип разговора.

Собирайте отзывы о намерениях, волнениях, переживаниях в разговорах с людьми, а не слухов о них.

### 8. Без вреда.

Собирайте и используйте обратную связь таким образом, чтобы не нанести вред собеседнику с другими взглядами (например, физически, эмоционально или любым другим способом).

Подготовлено редакцией

# ВЕКТОР РАЗВИТИЯ НЕКОММЕРЧЕСКОГО СЕКТОРА

В последние годы в Российской Федерации реализуется множество различных социальных проектов. Они направлены на создание новых условий развития общества, улучшение качества жизни социально незащищенных категорий населения, искоренение негативных последствий в экологической сфере и др.

Только в 2019 году Фонд президентских грантов получил 27 392 заявок и ежегодно единственным в России грантодателем выделяются миллиарды рублей на поддержку инициатив НКО. К примеру, в 2019 году более 8 млрд. руб. было направлено на реализацию 4 тыс. проектов-победителей, а это порядка 15% от общего объема всех участников конкурса.

Однако в данной статье хотелось бы поговорить не об объемах финансирования проектов, количестве заявок и не об их качестве. Наиболее важным является вопрос уровня «зрелости» некоммерческого сектора, готовности вести серьезную работу, выстраивать стратегическую линию, создавать долгосрочную стратегию развития и становиться более самостоятельными, независимыми и достигать устойчивого социального эффекта.

Чем же 15% «счастливчиков» отличаются от тех НКО, которые не получили грантовую поддержку? Каким образом они находят средства и реализуют проекты? Как выполняют взятую на себя миссию? И получают ли они тот

социальный эффект, к которому стремились, создавая организацию?

Хочется понять, почему же остальные — в аутсайдерах? Ответ на этот вопрос может крыться в качестве работы НКО, в выстраивании организационной системы, формировании профессиональной команды, во внедрении современных механизмов и методов управления.

С начала 2020 года весь мир переживает пандемию коронавируса. Она не просто нанесет урон мировой экономике в целом и каждой отрасли в частности, но и заставит посмотреть на многие вещи с другой стороны, в том числе и на те механизмы работы, которые мы применяем в своих проектах. Выживут те организации, которые сумели быстро приспособиться к новым условиям, внедрили дистанционные механизмы, создали новые услуги, гибко подстроились под ограничения, в которых оказалось общество.

Поскольку, в отличие от бизнеса, большинство НКО не находилось в жесткой конкурентной среде, то и не было необходимости идти в ногу со

временем — внедрять СRM-систему, IT-технологии, вводить контроль качества, применять методы проектного менеджмента и многое другое. Этого не требовалось, поскольку они понимали, что есть грантовые конкурсы, где достаточно соответствовать определенным критериям достижения социального эффекта, добросовестного использования полученных средств и своевременной подготовки отчета. И, как следствие, все задачи сводились к качественной фандрайзинговой деятельности некоммерческой организации.

Но сегодня в стремительно меняющемся мире перед организациями, осуществляющими социальную миссию, встает вопрос об изменении операционной и проектной деятельности. К этому подталкивает развивающаяся отрасль социального предпринимательства, которая приобрела законодательное закрепление в июле 2019 года и получила статус официального провайдера изменения социальной среды. Безусловно, нельзя утверждать, что некоммерческий сектор должен перестроиться и встать на рельсы социального предпринимательства, отойти от своей миссии. Однако необходимо признать,

что опыт некоммерческого сектора, накопленный за последние десятилетия в сфере решения насущных социальных вопросов, является хорошей базой для формирования более устойчивой модели работы, основанной на социальном предпринимательстве. Для этого уже сегодня некоммерческому сектору нужно задумываться о необходимости совершенно иного качественного подхода к осуществлению своей деятельности.

Существуют различные методики оценки качества работы некоммерческих организаций, начиная от международных стандартов и целей устойчивого развития ООН и заканчивая российскими разработками. Одной из них является система менеджмента качества для некоммерческих организаций и социальных предпринимателей «ОКНО».

При этом некоммерческим организациям следует мыслить другими категориями: использовать показатели эффективности и метрики определения качества продукта или услуги, новые способы достижения поставленных целей. Для этого необходимо внедрение новых инструментов, а значит и привлечение новых специалистов.

# Рассмотрим некоторые направления совершенствования деятельности НКО.

Проект — не просто идея. Это способ достижения конкретных результатов.

Первоначально некоммерческому сектору, также как и социальным предпринимателям, необходимо внедрить инструменты и технологии проектного менеджмента, осознанно подойти к формированию цели проекта. Для этого следует провести анализ социальной среды и потребностей общества, чтобы

продукт отвечал запросу целевой аудитории и был востребован не только в период реализации проекта, но и в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Здесь ключевую роль играет умение правильно определить целевую аудиторию, сформулировать и проверить гипотезу востребованности предлагаемого решения и оценить показатели эффективности проекта в целом – как социальный

эффект, так и экономический. Вот как определил процесс Круглов М.Г. в вебинаре «Качество услуг — основа устойчивого развития  $HKO^1$ » (рис. 1).

### УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ.

Проект — уникальный процесс, состоящий из совокупности скоординированных и управляемых видов деятельности с начальной и конечной датами, предпринятый для достижения цели, соответствующий конкретным требованиям, включая ограничения по срокам, стоимости и ресурсам.

### Проект необходимо:

- → инициировать четко определить цели, увязав их с ЦУР ООН, проработать план-график и смету проекта, определить риски проекта и меры по снижению рисков;
- → запустить четко организовать команду, продумать и организовать надзор за ходом проекта, мониторинг выполнения плана и сметы;
- → реализовать выполнить все работы по плану, проверить качество этой работы;
- → сдать организовать приемку результатов проекта заказчиками и другими заинтересованными сторонами.

Рис. 1. Процесс управления проектами.

# >>> SMART — техника постановки не только цели, но и наведения порядка в проекте

Мы часто встречаем рекомендации постановки цели по технологии SMART (рис.2)2. Это одна из удачных техник правильной поставки цели. Параметры данной технологии можно применять и при формировании концепции деятельности любой организации, поскольку организация должна осуществлять четкую деятельность (S - specific), направленную на достижение (A - Achievable) поставленных показателей эффективности (M — Measurable) в определенный период времени (T – time). При этом деятельность организации должна быть значима (R — Relevant) для всех ее

сотрудников и учредителей. Другими



Рис. 2. Постановка целей по технологии SMART.

<sup>2</sup> https://cf2.ppt-online.org/files2/slide/v/v0Q1D5KjcNR8wyTuUgYPr3ftVk6BbhH7FoIZX4sCGe/slide-13.jpg

словами, должна быть сформулирована функциональная модель деятельности,

основанная на конкретных показателях и инструментах.

# Жоманда проекта — щит и меч. Или «один в поле не воин»

Мы часто видим, что команда проекта некоммерческой организации в большинстве случаев не превышает трех человек, а иногда и меньше. Ключевой особенностью НКО является привлечение волонтеров или временных членов проектной команды. Последнее допускается в проектном менеджменте при создании нового продукта. Тем не менее, в действующей организации должна быть сплоченная сформирована команда, отвечающая за направления деятельности и замотивированная на результат. Только благодаря наличию команды профессионалов можно достичь более долгосрочных и качественных результатов. Здесь очень важная роль отведена лидерству. Именно лидер создает атмосферу доверия и благополучия. Это подтверждает М.Г. Круглов на вебинаре «Качество услуг — основа устойчивого развития НКО» (рис.3).

Присутствие постоянных профессиональных сотрудников отличает социальное предприятие от НКО. В жестких конкурентных условиях этот «козырь» поможет «держать удар» и быть готовым к новым направлениям развития.

### ЛИДЕРСТВО

Лидеры на всех уровнях организации обеспечивают единство цели и направления деятельности организации НКО и создают условия, в которых работники взаимодействуют для достижения целей организации в области качества.

# **Лидерство Руководства** предусматривает:

- → доведение миссии, видения, стратегии, политики и процессов до работников организации;
- → постановку понятных и четких целей;
- → создание и поддержание общих ценностей, этических моделей поведения на всех уровнях организации

Рис.3. Роль лидерства в развитии НКО.

# >> Информационное сопровождение

Сегодня особенно важное значение стоит придавать коммуникациям с потребителями и благополучателями.

С развитием интернет-технологий появились новые доступные механизмы позиционирования, бесплатные или совсем недорогие ресурсы. Все эти инструменты позволяют за короткое время

создать свой сайт, страницы в популярных и известных социальных сетях, выстроить каналы привлечения заинтересованной аудитории (рис.4).

Как правило, руководители и сотрудники СО НКО обладают высоким профессионализмом в области решения социальных проблем. При этом

отмечается недостаточный уровень владения современными технологиями позиционирования продукта проекта, инструментами управления и координации работы с внешними потребителями и партнерами. Представителям НКО и социальным предпринимателям необходимо уделять особое внимание развитию своих каналов коммуникации, предоставлять информацию в полном объеме, знать возможности применения СRM-систем и агрегаторов.

# Независимость

Долгосрочного социального эффекта от реализации проекта можно добиться только постоянством решения проблемы.

Для этого необходимы ресурсы, позволяющие добиваться этого постоянства, организационной устойчивости и стратегическое видение развития ситуации на 5 лет вперед.

# Признаки организационной устойчивости НКО:

- → Четко сформулированная миссия организации;
- → Наличие сильного лидера, необходимых технических и управленческих ресурсов;
- → Способность выработать стратегию;
- → Поддержка населения;
- → Способность разработать и осуществить проекты;
- → Наличие управленческих навыков, необходимых для обеспечения стабильного финансирования из разных источников;
- → Возможность оценить/измерить результаты деятельности НКО.



Рис.4. Используем нужные каналы для продвижения

Именно поэтому для некоммерческих организаций и социальных предприятий нужно использовать механизмы планирования и плавного перехода на устойчивую модель самоокупаемости. Для этого важно использовать вышеприведенные рекомендации и разработки бизнес-модели организации.



Центр развития социального предпринимательства Российского государственного социального университета разработал технологию акселерации команд некоммерческих организаций, позволяющую выйти на совершенно новый уровень устойчивого развития.



Для НКО и социальных предпринимателей запущен портал #ВремяДействовать (https://dobro.sprgsu.ru), где приведены основные ресурсы и часть образовательных программ, позволяющие совершенно бесплатно получить новые знания в области управления проектами и информационными ресурсами.

Можно с уверенностью утверждать, что некоммерческий сектор обладает накопленным опытом решения проблем общества, но с такой же уверенностью стоит говорить и о большом потенциале НКО в сфере социального предпринимательства. Для более устойчивой и стабильной деятельности необходимо развивать управленческие и бизнес-навыки, которые позволят большому количеству НКО, не осуществляющим благотворительную работу, перейти в категорию социального предпринимательства.

### Богатов Денис Сергеевич,

директор Центра развития социального предпринимательства, Эксперт министерства экономического развития РФ

https://www.instagram.com/bogatov.denis/

https://www.facebook.com/denis.bogatov.10

# СОЦИАЛЬНЫЕ УСЛУГИ СЕГОДНЯ: СИСТЕМНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Генеральный директор АНО Центр качества «ОКНО» Южакова И.Ю. беседовала о проблемах и положительных тенденциях в сфере некоммерческого сектора экономики с директором Центра развития гражданского общества, некоммерческого сектора и СО НКО РГСУ, членом Общественного совета при Министерстве труда и социальной защиты РФ Коротеевой О. В.

# 1. Меняется ли ситуация для НКО – поставщиков социальных услуг? Каким образом?

Государство все больше доверяет некоммерческим организациям как поставщикам услуг: услуги передаются в некоммерческий сектор, НКО получают возмещение из бюджета. О значении НКО в оказании качественных услуг в сфере социального обслуживания говорит и тот факт, что НКО включены в национальные проекты. Например, организация «Старость в радость» в рамках нацпроекта «Демография» участвует в проекте «Разработка и реализация программы системной поддержки и повышения качества жизни граждан старшего поколения». Вместе с тем, сказать, что некоммерческие организации на равных с бюджетными учреждениями участвуют в оказании услуг, мы не можем. Есть задержки с оплатой уже оказанных услуг, существует проблема тарифов, которые не выгодны для НКО. И, конечно,

в регионах пока во многом формально подходят к передаче услуг в некоммерческий сектор. Я говорю о так называемых «перекрашенных» НКО, когда бюджетные организации просто переводят в форму НКО, чтобы отчитаться о передаче им 10% бюджетных средств и выполнении задач по вовлечению НКО в оказание социальных услуг. В целом можно сказать, что в вопросах передачи услуг НКО в сфере социального обслуживания наметились положительные тенденции, но все проблемы пока не решены.

# 2. Какие факторы, по Вашему мнению, наиболее сильно повлияли на ситуацию?

Президент Российской Федерации В.В. Путин уделяет большое внимание развитию некоммерческого сектора.

С 2015 года тема НКО неоднократно звучала в его Посланиях Федеральному собранию, органы исполнительной власти работают над целым пакетом

поручений Президента РФ по итогам его Посланий и встреч с НКО. Большая работа проводится Общественной палатой России, где активно работает Комиссия по развитию некоммерческого сектора и поддержке социально ориентированных НКО под руководством Елены Андреевны Тополевой-Солдуновой. В снижении имеющихся барьеров для развития НКО велика роль Совета при Правительстве Российской Федерации по вопросам попечительства в социальной сфере. К экспертному мнению по вопросам развития НКО прислушиваются в Минэкономразвития России ключевом ведомстве, реализующем государственную политику в области развития некоммерческого сектора. Активно в настройку и формирование механизмов доступа НКО к оказанию услуг в социальной сфере включаются региональные общественные палаты и органы исполнительной власти субъектов РФ, эксперты, вузы. Сложилось конструктивное взаимодействие между всеми ключевыми авторами государственной политики по развитию НКО и это важнейшее условие динамичного продвижения в развитии сектора.

# 3. Какие усилия необходимо приложить, чтобы НКО стали опорой для государства в новой социальной экономике?

В этих отношениях необходимы двусторонние усилия. Важна заинтересованность органов власти в развитии некоммерческого сектора. В свою очередь, НКО должны быть открыты, прозрачны, обладать высоким уровнем профессионализма и оказывать качественные услуги.

# 4. Каковы перспективы развития сектора в ближайшие 5 лет?

Безусловно, развитие некоммерческого сектора будет продолжаться. Продолжится работа по снижению

существующих барьеров доступа НКО к оказанию услуг в социальной сфере, повышаться прозрачность организаций, расти профессионализм и компетенции НКО. В ближайшие годы будет в пилотном режиме реализовываться новый Федеральный закон от 13 июля 2020 г. N 189-ФЗ «О государственном (муниципальном) социальном заказе на оказание государственных (муниципальных) услуг в социальной сфере», который создает новые условия для развития НКО как поставщиков услуг в социальной сфере. Ожидаем увеличения пожертвования со стороны бизнеса в НКО - эта мера поддержки сектора принята в ситуации пандемии и будет продолжать работать после ее окончания.

# 5. В связи с пандемией приняты некоторые серьёзные изменения законодательства. Как это повлияет на качество сектора и его развитие?

Очень серьезные изменения связаны с поддержкой благотворителей. Это игра вдолгую, она позволит увеличить внимание к деятельности благотворительных и некоммерческих организаций. Очень важно, как НКО покажут свою честность и открытость, правильность работы с этими средствами.

Если говорить, например, о таких изменениях в законодательстве, которые связаны с кредитованием организаций, то эта мера поддержки безусловно, требует дальнейшей настройки. Мы с вами знаем, что сейчас не просто получить кредиты, и требуется время для налаживания диалога между НКО и организациями банковской сферы. Мы ожидаем также ряда изменений законодательства, которые готовятся в соответствии с поручением президента, в том числе эти изменения связаны с распространением мер поддержки организаций малого и

среднего бизнеса на НКО, способствуют доступности кредитования для организаций сектора. Безусловно, существует вопрос тарифов, которые должны пересматриваться, чтобы быть более справедливыми. Также необходимо говорить о цифровизации сектора, как ответе на вызовы современности.

Цифровое развитие позволит НКО оказывать более качественные эффективные услуги и поможет организациям снизить издержки на администрирование своей деятельности.

6. Сейчас много говорят о системных изменениях НКО. Прокомментируйте, что именно нужно менять, в чем эти изменения должны выражаться? Новые услуги, стандарты, методики, законодательные инициативы? Или какие-то другие формы?

НКО уже очень много делают для повышения качества и эффективности государственной социальной политики. Это и формирование системы паллиативной помощи, технологии которой разработаны в НКО, и внедрение технологий

сопровождаемого проживания, и решение вопросов трудоустройства и занятости людей с инвалидностью, и реформирование системы ПНИ и системы ухода за пожилыми людьми. Перечислять инициативы и наработки НКО, которые позволяют сделать систему социальной поддержки близкой и удобной для граждан можно долго. Эффективность НКО основывается на двух китах: близость к людям, знание и понимание их проблем и наличие возможностей донести нужды и чаяния граждан до власти и обеспечить их воплощение в законы и стандарты. И здесь важно развитие диалога между властью и НКО, создание условий для реализации их экспертной функции и условий для участия в оказании социальных услуг. В этом случае НКО будут еще более эффективно представлять интересы людей и оказывать им востребованные и качественные социальные услуги, способствуя повышению качества и эффективности реализации государственной социальной политики.

### Коротеева Оксана Васильевна,

директор Центра развития гражданского общества, некоммерческого сектора и СО НКО РГСУ, член Общественного совета при Министерстве труда и социальной защиты РФ.

# ДОМ НКО ВЛАДИМИРСКОЙ ОБЛАСТИ КАК РЕСУРСНЫЙ ЦЕНТР ПОДДЕРЖКИ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ РЕГИОНА

Дом некоммерческих организаций работает во Владимирской области уже четыре года.

Сегодня это главный ресурсный центр поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций в регионе. Ежедневно сюда приходят представители НКО. Чаще всего решают правовые, бухгалтерские вопросы, получают консультации по фандрайзингу, налогообложению, созданию сайтов, узнаваемых профилей в социальных сетях, продвижению в СМИ. За все время работы специалисты Дома НКО провели более тысячи бесед, совещаний, экспертиз.

В Дом НКО обращаются и люди, только начинающие свой путь в некоммерческом секторе. Они получают всестороннюю помощь в создании организации. С 2016 года сотрудники помогли зарегистрировать 260 СО НКО.

Дом некоммерческих организаций реализует несколько программ. Например, с 2017 года представители СО НКО могут пройти «Школу социального

проектирования». Тренинги разработаны так, чтобы принимать участие в них могли как новички, так и опытные авторы проектов. Так, Виталий Гуринович, консультант организации, подготовил видео-урок «Проектные лайфхаки», который может посмотреть любой заинтересованный пользователь (фото 1).

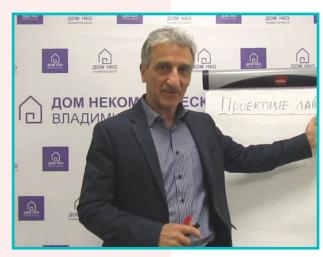


Фото 1. Виталий Гуринович — консультант Дома НКО проводит видеоурок.

В программе заявлены 202 представителя СО НКО Владимирской области, оказана помощь в подготовке более 220 грантовых заявок на федеральные, региональные и местные конкурсы.

Создание акселератора социальных проектов «Да! НКО» на территории Владимирской области — программа, которая проводится при поддержке Фонда президентских грантов. Она помогает участникам сделать первые шаги на пути к созданию некоммерческой организации, реализации своих проектов, определить миссию и стратегию компании. Инициативные граждане, принимающие участие в программе, могут зарегистрировать некоммерческую организацию, получить бесплатные консультации специалистов по юридическим, налоговым, бухгалтерским вопросам. Программа ориентирована, прежде всего, на развитие некоммерческого сектора в малых городах и сельской местности.

За всё время существования в программе приняли участие более ста представителей некоммерческого сектора Владимирской области, создано более 10 новых НКО местного уровня.

Одно из направлений работы Дома НКО - помощь в подготовке заявок на грантовые конкурсы, прежде всего, конкурсы Фонда президентских грантов. Специалисты стараются максимально доступно объяснить заявителям все тонкости: от самой идеи до финансовой обоснованности. Работа даёт хорошие результаты. Во втором конкурсе Фонда 2020 года победу одержала половина заявленных Владимирской областью проектов. Победители прошли тренинги «Школы социального проектирования» или получили консультации экспертов Дома НКО. Общий объем привлеченных в регион грантовых средств за четыре года работы составил более 285 млн. рублей.

С 2017 г. Дом НКО сотрудничает с Департаментом социальной защиты населения по вопросам организации обслуживания и поддержки некоммерческих организаций - поставщиков социальных услуг. В реестре поставщиков социальных услуг состоит 8 некоммерческих организаций, две оказывают социальные услуги гражданам на основании договора и получают возмещение из бюджета. В 2019 г. Дом НКО, совместно с некоммерческим организациями - поставщиками социальных услуг, участвовал в подготовке предложений по совершенствованию регионального законодательства в этой сфере.

Сегодня для СО НКО регулярно проводятся семинары и консультации по вопросам включения в реестр, разъясняется порядок работы в статусе поставщика социальных услуг. Так, в конце июля 2020 г. Здесь работала «Школа консультанта по внедрению систем менеджмента качества в НКО» (фото 2).



Фото 2. Работа «Школы консультанта» в г. Владимир.

Ведущими экспертами выступили Круглов М.Г. — к.т.н., профессор ВШЭ, генеральный директор ООО «Эксперт-Индекс» и Южакова И.Ю. — генеральный директор АНО Центр качества «ОКНО», г. Москва. В течение

пяти дней руководители НКО, которые стремятся к повышению качества услуг, устойчивому развитию и непрерывному совершенствованию деятельности организации, проходили обучение. В ходе работы использовали рабочие тетради и методические пособия, разработанные специально для «Школы консультантов» (фото 3). Очень быстро участники перешли от теории к практике! Начинающие консультанты провели оценку менеджмента по всем 11 областям системы «ОКНО» и получили рекомендации по улучшению менеджмента организации!

Дом некоммерческих организаций Владимирской области работает в партнерстве с Ассоциациями «Юристы за гражданское общество», «Клуб бухгалтеров и аудиторов некоммерческих организаций», Благотворительным

фондом «Добрый город Петербург», Ассоциацией СО НКО «Благотворительное собрание «Все вместе», Ассоциацией волонтерских центров.





Фото 3. Рабочая тетрадь и методическое пособие «Школы консультанта по внедрению систем менеджмента качества в НКО».

# ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ОРГАНОВ ВЛАСТИ И НКО. ОПЫТ ВЛАДИМИРСКОЙ ОБЛАСТИ

На страницах нашего журнала мы стремимся не просто рассказать о третьем секторе экономики, но и передать уважаемым читателям мнения чиновников о качестве социальных услуг, информировать о взаимодействии органов власти и НКО. В данной статье приводим ответ заместителя директора департамента социальной защиты населения О.В. Артемьевой.

Департамент социальной защиты населения администрации Владимирской области, рассмотрев запрос о некоммерческих организациях, оказывающих социальные услуги на территории региона, в рамках своей компетенции сообщает следующее.

Сегодня во Владимирской области имеется положительный опыт по привлечению в социальную сферу негосударственных поставщиков социальных услуг.

2015-2018 г.г. на территории области реализован План мероприятий («Дорожная карта»). Он называется «Расширение доступа негосударственных некоммерческих организаций к предоставлению социальных услуг во Владимирской области».

Мы провели мероприятия по нескольким основным направлениям:

 совершенствование регионального законодательства в сфере социального обслуживания;

- оказание информационной и консультационной поддержки негосударственных поставщиков услуг;
- возмещение части расходов таких организаций на социальное обслуживание;
- контроль качества.

При администрации области создан Координационный совет по формированию условий для расширения доступа негосударственных организаций к оказанию услуг в социальной сфере за счет бюджетного финансирования (далее — Совет).

Организационное и информационно-аналитическое обеспечение деятельности Совета осуществляет Комитет по социальной политике администрации области. Комитет также ведет реестр социально ориентированных некоммерческих организаций Владимирской области — получателей поддержки.

Кроме того, при поддержке администрации области действует АНО «Дом НКО Владимирской области». Эта организация одновременно выполняет функции ресурно-информационного центра.

Департаментом социальной защиты населения администрации области утвержден и реализуется Комплексный план мероприятий («дорожная карта»). Проект называется «Содействие развитию конкуренции на рынке социуслуг. Расширение альных доступа негосударственных некоммерческих организаций к предоставлению услуг циальных во Владимирской (2019 2023 области годы)». В рамках этой работы предусмотрены мероприятия по имущественной подинформационному держке, ждению негосударственного сектора, расширению негосударственного сектора на рынке социальных услуг.

По состоянию на 28.05.2020г. в информационную систему «Реестр поставщиков социальных услуг Владимирской области» включены 16 негосударственных организаций. Это 18% от общего числа организаций социального обслуживания.

Возмещение СО НКО затрат на предоставление социальных услуг осуществляется в соответствии с постановлением администрации области от 21.09.2018 № 692, которым утвержден порядок предоставления субсидий поставщикам социальных услуг.

В настоящее время возмещение получают 3 негосударственных поставщика:

- ООО «МИКО» (работают с 2017 года). Это первый частный психоневрологический интернат на 150 мест;
- АРДИ «Свет» (работают более 25 лет).
   Организация занимается поддержкой

- программ сопровождаемого проживания детей-инвалидов и молодых инвалидов;
- фонд «Дорог Каждый» (работают с 2015 года). Сотрудники занимаются вопросами поддержки и обслуживания лиц БОМЖ.

В областном бюджете на 2020 год предусмотрено 80,8 млн.руб. на поддержку деятельности СО НКО в сфере социального обслуживания. По состоянию на 25.05.2020 года израсходовано 21,5 млн.руб., оказано услуг 289 человек.

На сегодняшний день в регионе приняты следующие нормативные правовые акты в сфере регулирования деятельности СОНКО – ИОПУ:

- постановление администрации Владимирской области от 15.09.2017 № 815 «Об утверждении Порядка согласования передачи государственного имущества Владимирской области в безвозмездное пользование лицам, не являющимся органами государственной власти Владимирской области и государственными учреждениями Владимирской области»;
- постановление администрации Владимирской области от 22.01.2018
   № 36 «О порядке предоставления мер поддержки социально ориентированным некоммерческим организациям»;
- постановление департамента социальной защиты населения администрации области от 26.03.2019 № 4 «Об утверждении Административного регламента предоставления государственной услуги по оценке качества оказания социально ориентированными некоммерческими организациями общественно полезных услуг по предоставлению социального обслуживания на дому, в стационарной и полустационарной формах».

Вопросы образовательной, имущественной, налоговой и финансовой поддержки деятельности НКО — поставщиков социальных услуг департамент решает в рамках предоставленных полномочий в соответствии с нормативными документами.

Регулярно проводим совещания и консультации с негосударственными поставщиками социальных услуг.

Примерная тематика собраний:

- обучение по порядку возмещения расходов;
- требования к деятельности поставщика социальных услуг;
- возможности грантовой поддержки НКО;
- контроль качества, учет услуг и отчетность в негосударственной организации).

На сайте департамента есть раздел «Поддержка деятельности социально ориентированных НКО, добровольчества и социального предпринимательства».

Здесь размещена информация о нормативно-правовых актах, а также методические материалы:

руководство по соблюдению обязательных требований в сфере социального обслуживания;

 памятка поставщикам социальных услуг, претендующим на выплату

- компенсации в связи с предоставлением социальных услуг;
- пошаговая инструкция по редактированию и обновлению материалов на сайте организации;
- рекомендации по реализации проектов государственно-частного партнерства и др.).

В процессе передачи услуг некоммерческому сектору мы планируем повысить качество предоставления услуг, внедрить новые технологии, в том числе систему долговременного ухода за пожилыми и инвалидами.

Мы видим, как по мере развития НКО в сфере социальных услуг снижается нагрузка на государственный сектор, в т.ч. очередность в стационарные учреждения социального обслуживания. Кроме того, у получателей появляется возможность выбора поставщика социальных услуг.

Работа, направленная на расширение поддержки социально-ориентированных некоммерческих организаций и социального предпринимательства, по привлечению их к оказанию социальных услуг, продолжается.

Опыт социально-ориентированных некоммерческих организаций Владимирской области может стать полезным в вопросах повышения качества взаимодействия НКО с региональными органами власти.

# АНО «ТВОРЧЕСКАЯ МАСТЕРСКАЯ МЕЖНАЦИОНАЛЬНОЙ КУЛЬТУРЫ И ИСКУССТВА

«Народный стиль» — популяризатор культуры народов России

В АНО Центр качества «ОКНО» мы часто получаем запрос на проведение внешней оценки менеджмента НКО. За время своей работы встречались с разными видами построения деятельности. Расскажем об опыте организации, которая занимается популяризацией русского творчества, народного стиля России, организацией фестивалей, интерактивных лекций, выставок национальных костюмов народов Российской Федерации.

Миссия АНО «Творческая мастерская межнациональной культуры и искусства «Народный стиль» — сохранение, поддержание и развитие традиционной культуры народов Российской Федерации.

# Команда единомышленников определила для себя следующие принципы деятельности:

- этнокультурный плюрализм;
- открытость, доступность, системность, уникальность;
- организация работы с первоисточником;
- профессиональный и креативный подход к делу;
- поддержка творческих инициатив во всех ее проявлениях.

### Направления деятельности:

- интеллектуальное проектирование;
- культурно-просветительские мероприятия;
- информационные мероприятия;
- экспертно-консультационные мероприятия.

В 2020 г. организация активно продолжает свою работу. Летом культурно-просветительские мероприятия АНО «Народный стиль» охватили сопредельные регионы Владимирской области. 18 июля в географию выставочной деятельности впервые была включена Рязанская область. В городе Касимов прошла передвижная выставка национальных костюмов народов РФ (фото 1).



Фото 1. Передвижная выставка национальных костюмов народов РФ в г. Касимов.

Город Касимов — уникальное место с богатыми историческими, художественными и духовными памятниками. Его большой этно-культурный потенциал, многообразие народных праздников и фольклорных мероприятий стал для организаторов отличной возможностью не только поделиться своими знаниями, но и самим получить бесценный опыт общения с увлеченными людьми (фото 2 — 4).



Фото 2. Куратор выставки Манукян Гор Араратович проводит экскурсию



Фото 3. Посетителям разрешено фотографировать



Фото 4. Посетители выставки обсуждают детали национальных костюмов

Немалая роль в развитии АНО «Народный стиль» отведена образовательному проекту «НКО — поставщик качественных социальных услуг».

# Вот что говорит об этом директор организации Ахмедов Микаэль Насреддинович:

«В процессе обучения формируется понимание того, как работает НКО, что необходимо сделать для развития внутреннего потенциала и какие перспективы есть у организации. С началом использования стандартов системы «ОКНО», в АНО «Народный стиль» улучшились показатели по развитию внешних связей и управлению ресурсами.

Сегодня степень информационной открытости организации находится на высоком уровне. В будущем мы планируем продолжить работу по развитию коммуникаций и партнерских связей. Со всеми заинтересованными сторонами, чья деятельность направлена на формирование единого культурного пространства, будут заключены двухсторонние стратегические соглашения о сотрудничестве.

На основе стандарта «Оценка деятельности НКО» АНО «Народный стиль» ежеквартально проводит внутренний аудит. АНО «Центр качества «ОКНО» располагает широким спектром обучающих и консалтинговых мероприятий для различной целевой аудитории. Их оценка позволяет непрерывно повышать социальный эффект от проводимых нами мероприятий, а также использовать нестандартные и интересные методы и средства подачи информации об этнокультурном многообразии в Российской Федерации.

Мы уверенно движемся в будущее и постепенно внедряем принципы менеджмента качества в нашей организации!»

# ОПЫТ БФ «КАФ» В ИСПОЛЬЗОВАНИИ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ И МОНИТОРИНГА НКО

Способствовать развитию благотворительности на пользу людям и местным сообществам — цель работы Благотворительного фонда развития филантропии «КАФ».

# Фонд реализует благотворительные программы по трем направлениям:

- 1. Поддержка развития культуры благотворительности в России, вовлечение граждан и организаций в благотворительность и волонтерство;
- 2. Укрепление сообществ, которые работают вместе для устойчивого социального, культурного и экономического развития и поддерживают культуру, науку, образование, физическую культуру и любительский спорт, укрепление семьи, воспитание детей и молодежи;
- 3. Улучшение качества и доступа к социальным, медицинским, психологическим и другим видам помощи для уязвимых групп населения, в том числе поддержка людей, живущих в условиях бедности, защита семей и детей, а также работа

в сфере здравоохранения.

«КАФ» активно участвует в широком спектре деятельности, включая исследовательские и консультационные проекты, реализацию благотворительных программ, грантовую деятельность и развитие сообщества филантропии.

Фонд работает в партнерстве с компаниями, частными и государственными фондами, чтобы улучшить жизни отдельных людей и целых сообществ в России и за ее пределами.

Фонд является частью CAF Global Alliance – ведущей международной сети независимых локальных организаций, которые работают в авангарде развития благотворительности и гражданского общества.

# Роль оценки в работе НКО

Представителям современных НКО важно не только уметь оценить план-факт в деятельности организации, но и внимательно относиться к потребностям своих

благополучателей, видеть изменения в их жизни, понимать, насколько эти изменения связаны с работой НКО.

В области оценки все больше

внимания уделяется использованию ее результатов. Важно не просто измерить результаты и воздействие работы, но и управлять ими, сделать так, чтобы положительных результатов было как можно больше, а отрицательные свести к минимуму. Это называется «управление воздействием».

Данный универсальный подход развивается в рамках Impact Management Project. Он работает для доноров, НКО и социальных предпринимателей, потому что все они, в конечном итоге, хотят решать социальные проблемы и менять к лучшему жизнь людей, делая это как можно более эффективно.

# >> Особенности работы с корпоративными клиентами

Среди Корпоративных доноров запрос на оценку большой. Понятия эффективности и управления результатами им близки и понятны. Теперь важно убедиться, что корпоративные пожертвования работают и действительно приносят пользу. В настоящее время в фокусе опять неожиданно оказались проекты прямой помощи, у которых довольно простые показатели результативности (охват и объем оказанной помощи). Как только речь заходит о более сложных проектах, донорам важно понимать, что они поддерживают действительно эффективные подходы к решению проблем и получают отличный результат.



Это может быть оценка воздействия с участием конечных благополучателей проектов НКО или оценка воздействия с использованием монетизации социальных результатов. Монетизация только

помогает представить картину более наглядно, ничего не меняя в сути подхода. Мы смотрим на результаты глазами тех людей, для которых они достигаются, и оцениваем то, что важно для них. Кроме того, важно понимать, что на благополучателей влияют не только социальные проекты, но и множество других обстоятельств, организаций и людей. Это тоже необходимо учитывать, чтобы с одной стороны, эффективно использовать ресурсы, не вкладываясь туда, где изменения могут происходить сами по себе, а с другой - учиться объединять ресурсы и эффективно взаимодействовать со всеми заинтересованными сторонами.

У любых доноров есть одна серьезная проблема. Они хотят использовать результаты оценки воздействия для сравнения проектов, НКО и т.д. Всем нужно финансировать организации и проекты, которые приносят максимально возможный эффект, но пока это сложно, потому что нет единства подходов, НКО доступны данные очень разной степени. Зачастую доноры затрудняются продемонстрировать свое совокупное социальное воздействие, особенно если они финансируют проекты в разных сферах. Сейчас в основном они пытаются решить эту проблему за счет введения общих индикаторов, по которым должны отчитываться все НКО, которые они поддерживают. Однако это не лучшее решение, ведь индикаторы обычно совершенно бесполезны для НКО.

Тем не менее, НКО, которые хотят работать с международными донорами, сегодня уж точно нужно понимать, что

такое воздействие (impact), и представлять себе, в чем заключается их собственное воздействие, как его можно подтвердить и измерить.

# Сложности развития оценки и мониторинга НКО

Зачастую для процедуры оценки НКО не хватает ресурсов. Трудно представить НКО, которая была бы совершенно не заинтересована в улучшении результатов своих благополучателей.

Кроме того, НКО воспринимают оценку как враждебное по отношению к ним действие. Информацию об оценке на русском языке простым и доступным языком найти непросто. Даже если вы

поняли, что оценка нужна, важна, и в конечном итоге помогает усовершенствовать работу, вы бываете связаны настолько жесткими обязательствами по целевому использованию средств донора, что просто не можете эффективно использовать результаты оценки. В этом случае получается, что вы потратили ресурс впустую, не самым эффективным образом расходуя средства донора.

# >> Как улучшить систему мониторинга и оценки

Для развития оценки необходимо поддержать НКО ресурсами, сделать доступными обучение и методические материалы. Доноры должны быть открытыми к объективным результатам оценки и готовыми к тому, что НКО будут использовать их и вносить изменения в свою работу.

Чтобы представлять ситуацию наиболее точно, больше разговаривайте во время работы с людьми. Они расскажут, с чем пришли, чего ожидают от организации, оправдались ли ожидания, какие изменения в жизни у них произошли, решились ли проблемы, которые хотели решить и т.д. Это бывает очень интересно и полезно с точки зрения оценки потребностей благополучателей и оценки воздействия организации. Для этого можно использовать анкету (см. Рисунок).

# Пример анкеты

- 1. Расскажите о себе: как вас зовут, сколько вам лет, с кем вы живете и т.д.
- 2. Как вы узнали о проекте и почему решили принять в нем участие?
- 3. Чего вы ожидали от проекта? Оправдались ли ваши ожидания? Почему?
- 4. Чего вы ожидали от проекта? Оправдались ли ваши ожидания? Почему?

- 5. Расскажите о вашем участии в проекте: что больше всего понравилось, а с чем возникли трудности и т.д.?
- 6. Вы могли влиять на содержание проекта и деятельность в нем? Как?
- 7. Что изменилось для вас лично/в вашей жизни в результате участия в проекте?
- 8. Если изменений было несколько, скажите, какие из них для вас самые важные.
- 9. Как вы думаете, сколько по времени будет сохраняться каждое изменение?
- 10. Как вы думаете, изменения были одинаковыми для всех участников проекта? Почему?

- 11. Случилось ли в результате проекта что-то неожиданное для вас? Это могут быть положительные или отрицательные изменения. Расскажите о них подробнее.
- 12. Что бы вы делали, если бы не участвовали в проекте?
- 13. Могли бы вы добиться тех же результатов самостоятельно или при помощи других организаций/проектов/людей? Перечислите, кто еще на вас повлиял, и оцените их влияние по шкале от 1 до 5. Как вы думаете, проект повлиял еще на кого-нибудь? Опишите, что изменилось для этих людей.
- 14. Что вам больше всего понравилось в проекте? Что вы хотели бы изменить?

Рисунок: Пример анкеты

Важно сделать процедуру оценки полезной для всех участников заинтересованных сторон.

Необходимо свести к минимуму формальное отношение к процессу, четко сформулировать цели, использовать

полученные данные для достижения эффективности и успеха!

### Ромащенко Юлия Андреевна,

директор по программной деятельности и отношениям с донорами, Благотворительный фонд развития филантропии «КАФ»

# МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР ИМПАКТ-ИНВЕСТИЦИЙ «ГАЛИЛЕО» — НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ

Сегодня инвестиции воздействия могут стать катализатором глобальных социальных и экологических перемен. Чем больше людей узнает об этом ресурсе и получат к нему доступ, тем лучше станет качество жизни и состояние нашей планеты.

Международный центр импакт-инвестиций «Галилео» — некоммерческая организация, зарегистрированная в г. Цюрих для продвижения импакт-инвестирования на международном уровне. Импакт инвестиции (инвестиции воздействия, социальные инвестиции) предполагают достижение позитивного социального и экологического влияния одновременно с получением финансовой прибыли.

Миссия компании — продвижение импакт-инвестиций в мире. Центр «Галилео» стремится предоставить доступное образование в этой области, сделать данную практику более эффективной, надежной, прозрачной и профессиональной.

Необходимо создать глобальное сообщество людей, объединенных идеей изменения мира к лучшему. Мы строим мосты между социальными предпринимателями, финансовыми структурами и людьми, готовыми инвестировать в такие компании. Мы хотим создать дополнительный приток капитала в компании, создающий позитивные социальные и экологические эффекты (фото).



Фото. Визуальное выражение миссии Международного центра импакт-инвестиций «Галилео».

# >>> Развитие систем оценки в России и за рубежом

В истории оценки социального воздействия, можно выделить три этапа.

- → Первый «Прозрачность», к нему относятся 2000 годы. В то время компании самостоятельно стали отчитываться перед клиентами о своем воздействии и делали это по мере сил и знаний. В 2010-х произошло развитие и приведение отрасли к единым стандартам.
- → В 2009-м появился IRIS. Начался второй этап — стандартизации. И, наконец, сейчас приходит понимание, что стандарты — необходимое, но недостаточное условие.

 → Теперь фокус смещается на ценности тех, на кого оказывается воздействие, на клиентов. Это третий этап – ценностей.

В нынешней России мы находимся на первом этапе. Идет активное заимствование международных стандартов крупными компаниями с программами КСО, но все это громоздко и плохо сочетается со спецификой российских реалий. Есть много наработок в области оценки социальных программ НКО, но они не всегда подходят для социальных предпринимателей.

# >>> Роль оценки в деятельности НКО

Оценка является неотъемлемой частью системы управления НКО и без нее совершенно невозможно обойтись. Она позволяет экономить ресурсы, оптимизировать и корректировать процессы, полнее удовлетворять запросы бенефециаров, достигать лучших результатов,

побеждать конкурентов (да, у НКО они тоже есть).

Однако запрос на оценку в основном идет от фондов и импакт-инвесторов, которым необходимо оценить перспективу вложений в социальные начинания.

# >> Как улучшить систему мониторинга и оценки

Тем не менее, перспективы положительные. Рынок оценки точно будет развиваться, поскольку это значимый международный тренд. Профессионализация сектора диктует свои правила, конкуренция растет и требования к оценке эффектов тоже, без этого невозможно будет развиваться дальше.

Я бы порекомендовал НКО, в первую очередь, сменить парадигму или стиль мышления. Процедуры оценки могут и должны использоваться не только для отчетности перед третьими лицами, но

для улучшения собственной деятельности. Оценка не «для галочки» перед кем-то, отчитаться и забыть, она для себя, для саморазвития организации. Это самое сложное, а дальше дело техники: сформулировать свои цели, подобрать индикаторы, наладить систему мониторинга и использовать данные для принятия управленческих решений.

Удачи вам!

### Пономарев Сергей Витальевич,

к.полит.н., исполнительный директор Международного центра импакт-инвестиций «Галилео», www.iiic.ch

# «НКО — ПОСТАВЩИК КАЧЕСТВЕННЫХ СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ» — ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ПРОЕКТ ДЛЯ ПОБЕДИТЕЛЕЙ

В 2019 году стартовал обучающий курс «НКО-поставщик качественных социальных услуг». Эксперты АНО «Центр качества «ОКНО» разработали программу, чтобы познакомить представителей НКО с основами менеджмента качества и принципами внедрения СМК в организации.

Предоставляя услуги в области анализа, исследований и сертификации, мониторинга и диагностики некоммерческих организаций, команда тренеров-консультантов стремится усовершенствовать качество деятельности

российских НКО, повысить доверие к ним со стороны органов власти и заказчиков социальных услуг. При подготовке курса специалисты опирались на международные стандарты систем менеджмента качества для НКО.

# Мы помним, как все начиналось ...

Город оружейников стал пилотным — первым субъектом, который посетили эксперты программы. Впервые обучение прошли 30 представителей НКО и ТОС г. Тулы. Организаторы поставили перед собой задачи: повысить качество услуг некоммерческих организаций города и уровень доверия к «третьему сектору», провести независимую оценку, снизить риски взаимодействия НКО с представителями коммерческих структур и органов власти.

Представители некоммерческих организаций узнали о возможностях вклада НКО в цели устойчивого развития (ЦУР), принципах менеджмента качества, возможностях участия НКО в реализации приоритетных национальных проектов и программ, изучили механизмы повышения качества услуг с помощью системы «ОКНО».

«Мы прослушали весь курс. Материал емкий, полезный. Важно отметить, что спикеры четко и доходчиво донесли весь

объем информации», — сказал Олег Тихонов, секретарь Тульской региональной общественной организации «Объединение десантников и ветеранов боевых действий».

Присутствующие на мероприятии руководители И члены некоммерческих организаций города поделились успешными социальными практиками по предоставлению услуг. В ходе дискуссии выявили факторы успеха поставщика качественных социальных услуг. Участники перечислили возможности семинара НКО в реализации приоритетных национальных проектов и программ, таких, как «Здравоохранение», «Образование», «Демография», «Культура» и др (Фото 1).



Фото 1. Обсуждение возможностей НКО в реализации приоритетных национальных проектов и программ.

«Интересна модель работы общественной организации «Маленькая страна — Мы есть!». Команда единомышленников активно вовлекает родителей в деятельность центра. Такой формат взаимодействия позволяет оказывать услуги бесплатно. Также

организация развивает партнерство с органами власти. При этом четко отработана система ведения документации. Возможно, мы даже подготовим методический материал для популяризации этих практик (с согласия самой организации, конечно). Тиражировать можно и опыт «Тульской городской организации женщин». Для органов территориального общественного самоуправления мы разрабатываем методичку по работе с семьями и женщинами. Главная цель пособия - предотвращение случаев домашнего насилия. Это как раз соответствует ЦУР по гендерному равенству. Практика достойна того, чтобы ее распространять по всей стране», - сказала автор курса, генеральный директор АНО Центр качества «ОКНО», заместитель председателя подкомитета по стандартизации Гильдии КСО Московской торгово-промышленной палаты Илона Южакова (Фото 2).



Фото 2. Илона Южакова — автор курса, генеральный директор АНО Центр качества «ОКНО».

# Дальше – больше...

Эксперты не остановились на изложении теоретических основ, они провели аудит организаций-участников курса по системе обеспечения качества деятельности НКО и социальных предпринимателей «ОКНО». По итогам аудита три организации получили соответствующие сертификаты.

Мы обсудили, как провести мониторинг деятельности нашей организации по разным критериям. К примеру, количественные критерии: обучили столько-то человек, стольким-то оказали материальную помощь и так далее. Качественные: после обучения у нас кто-то нашел работу, открыл свое дело. Определившись с этими показателями, можно работу на следующий планировать период: нам нужно обучить вдвое больше человек, оказать помощь стольким-то. Другое направление, которое мы проработали в ходе аудита — команда. Это и члены организации, и добровольцы, и единомышленники. С каждой группой должна быть выстроена своя система работы, продуманная до мелочей, включая, к примеру, удостоверение члена организации или согласие на обработку персональных данных», — поделилась результатами обучения руководитель «Тульской городской организации женщин» Тамара Стегний (Фото 3).



Фото 3. Тамара Стегний — руководитель «Тульской городской организации женщин».

# Не только НКО...

В декабре 2019 года в рамках внедрения СМК в работу ТОС поселка «Басово-Прудный» г. Тулы прошел семинар «ТОС — поставщик качественных социальных услуг». Мероприятие курировали эксперты: Круглов М.Г. — соавтор курса, к. тех. н., доцент РАНХиГС, профессор

ВШЭ при Президенте РФ и Южакова И.Ю. Рассмотрели теоретические и практические вопросы управления качеством в ТОС, проанализировали действующие методики и стандарты ИСО, обозначили ключевые идеи, изучили систему «ОКНО» (Фото 4).



Фото 4. Выступление М. Круглова на семинаре «ТОС — поставщик качественных социальных услуг».

После обучения Председатель ТОС поселка «Басово-Прудный» поставил перед учаастниками задачу в кратчайшие сроки разработать и внедрить всю необходимую документацию, которую

должна иметь организация. Появилась необходимость правильно оцифровать данные, организовать их хранение и сдачу бухгалтерской отчетности.

# >> И того...

В период с 2019 по настоящее время при поддержке Фонда президентских грантов обучающий курс прошел в городах: Тверь, Владимир, Иваново. В нем приняли участие 50 человек.

Во время самоизоляции наши эксперты провели курс в онлайн формате и обучили 115 человек более чем из 30 городов России.

Все некоммерческие организации, прошедшие обучение и аудит, определили для себя слабые стороны, узнали о том, как стать надежным партнером для бизнеса и привлекать инвестиции в НКО, улучшить менеджмент и разработать

план развития своей организации.

**Участники отмеч**ают, что курс дает системный взгляд на управление организацией, помогает выстраивать процессы, формировать рискориентированное мышление. «Мы знакомы с системой «ОКНО» уже больше года. Прошли обучение и аудит, опередили для себя слабые стороны, получили полное сопровождение от авторов системы «ОКНО», услышали рекомендации по улучшению своей деятельности», — поделилась мнением президент благотворительного фонда «Гольфстрим» (г. Москва) Марина Зубова.

# >> Но это еще не все...

В июне 2020 года курс обсудили на учебном совете Российского государственного социального университета и приняли в учебную программу! Теперь слушатели могут пройти обучение в РГСУ и получить свидетельство о повышении квалификации установленного образца.

Все методические материалы, полную информацию о курсе можно получить на сайте АНО Центр обеспечения качества деятельности НКО «ОКНО» https://oknokachestvo.ru/.

Для освещения темы третьего сектора экономики, методов и форм работы НКО, визуализации своего опыта и достижений, издаем информационный журнал «Качество социальных услуг».

# Образовательный проект растет!

Мы не остановились на достигнутом и продолжаем вести образовательную и просветительскую деятельность в области управления качеством!

# БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ ФОНД «ГОЛЬФСТРИМ»

Уже более 9 лет занимается социализацией и абилитацией детей и взрослых с особенностями развития



Основной задачей фонда является развитие инклюзии в России во всех сферах общества: образование, культура, медицина и т.д.

Программы фонда направлены как на адаптацию и поддержку людей с ограниченными возможностями здоровья (далее — ОВЗ), так и на подготовку общества к их принятию.

Мы понимаем, что такие важные процессы, как включение достаточно большой социальной группы людей в полноценную жизнь социума — ни в коем случае не односторонний процесс. Уникальность программ фонда — именно в учете этого важного момента. Мы работаем на включение и общества, и людей с ОВЗ. Особое внимание уделяется работе с подростками.

# ПРОГРАММЫ ФОНДА:

# **>>>** «Шаг навстречу»

отвечает за методическую базу и анализ. Основная цель этой программы — формирование экспертного сообщества, а также аккумуляция наработок и методик по развитию инклюзивного общества и культуры.



# «Инклюзия в действии»

в программу входят проекты по созданию инклюзивных пространств в разных сферах общества: здравоохранении, культуре, образовании и т. п.



### >> «Вместе весело шагать»

абилитация и социализация семей, воспитывающих детей с особенностями развития. Это системный проект помощи, работающий на базе детского инклюзивного центра «Вместе весело шагать» и позволяющий отрабатывать и собирать лучшие практики для их дальнейшего масштабирования.





Помочь фонду можно, сделав пожертвование на GOLFSTREAMFOND.RU/HELP-NOW

По вопросам сотрудничества: info@golfstreamfond.ru

# Система «ОКНО»

Инструмент повышения качества услуг некоммерческих организаций и социальных предпринимателей!

