

3/2020

ОКНО
АНО ЦЕНТР ОБЕСПЕЧЕНИЯ
КАЧЕСТВА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО

 ФОНД
ПРЕЗИДЕНТСКИХ
ГРАНТОВ

КАЧЕСТВО СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ

ИВАНОВО

СОДЕРЖАНИЕ

Стандартизация: повышаем доверие к деятельности НКО	3
Внедрение систем менеджмента качества: дорожная карта	12
Взаимодействие органов власти и НКО. Опыт Ивановской области	20
ТОС «25-й микрорайон» принимает участие в образовательном проекте «НКО — поставщик качественных социальных услуг»	24
Качество территориального общественного самоуправления	27
День качества — праздник, который касается каждого	37

СТАНДАРТИЗАЦИЯ: ПОВЫШАЕМ ДОВЕРИЕ К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО

Главной и наиболее острой проблемой НКО является отсутствие доверия общества к их деятельности. Решение этой проблемы заключается в разработке стандартов деятельности НКО, применении ими процедур сертификации, внедрении систем менеджмента качества. В статье описан российский стандарт, особенно рекомендуемый для НКО, оказывающих социальные услуги.

«Из институтов гражданского общества в России наибольшим доверием пользуется церковь — ей привержены 43% россиян против 4% скептиков. Правозащитным, благотворительным (гуманитарным), экологическим, женским организациям, профсоюзам и политическим партиям доверяют лишь 17%, 16%, 12%, 10%, 8% и 3% опрошенных, не доверяют — 4%, 5%, 5%, 5%, 13% и 23% соответственно. Среди информированных о деятельности третьего сектора удельный вес доверяющих НКО хотя бы одного вида выше и составляет 47%. Более лояльны к институтам гражданского общества молодые люди и те, кто участвует в их деятельности. ГРАНС-центром также зафиксирован рост осознания руководителями НКО недоверия людей к их деятельности в качестве проблемы — 11% НКО расценивают отсутствие интереса со стороны населения как одну из основных своих сложностей»¹.

В свете последних событий и заявлений российских политиков о развитии

гражданского общества и о задачах, которые ставятся перед НКО, можно утверждать, что сегодня НКО должны стать теми, кому государство доверит самое важное и главное — заботу о своих гражданах. На НКО возлагают большие надежды, передают в их распоряжение сферу социальных услуг. Эта политика действительно оправданна, справедлива и обещает улучшить эффективность социального обслуживания.

В то же время мы понимаем: одного мнения политиков недостаточно для того, чтобы этот механизм заработал. Мы видим, как сильны предубеждения: считается, что НКО — это «кружки по интересам», а не организации, которым можно довериться. Недоверие со стороны будущих пользователей услуг — граждан — только одна сторона вопроса, а существует и недоверие государства — последнее сейчас определяет, с кем оно готово работать, а также спонсоров, которые должны понять, кого, когда и на каких условиях они должны поддержать.

1 Повышение доверия к некоммерческим организациям: российский контекст. —

http://crno.ru/assets/files/skachat/2010_povishenie%20doveriyz%20k%20NKO.pdf.

Еще есть сотрудники и волонтеры — те люди, без которых работа любой НКО невозможна в принципе. Спросите у случайного человека, платят ли заработную плату в некоммерческой организации, и большинство ответит отрицательно, а работа в качестве волонтера вообще считается студенческим развлечением. Культура волонтерского труда полностью не сформирована ни внутри организаций, ни в нашем обществе в целом. Таким образом, проблему доверия необходимо решать и на уровне законодательства, и на уровне самих организаций.

Закономерен вопрос, каковы причины возникновения недоверия к НКО. Для ответа на него мы рассмотрели ряд российских и зарубежных материалов, чтобы понять эту общую тенденцию.

Первая причина.

Это отсутствие подконтрольности и подотчетности для всех заинтересованных в деятельности НКО сторон.

«Непрозрачность и неподотчетность значительного числа организаций бросают тень на третий сектор России, и это оборачивается дополнительными трудностями в привлечении добровольцев, партнеров и спонсоров на реализацию социально значимых проектов. Ситуация усугубляется тем, что уровень

доверия в российском обществе в целом в два-три раза ниже, чем в европейских странах»². Некоммерческие организации контролируют только общие надзорные органы, уставную деятельность обязано проверять Министерство юстиции, но в настоящее время отчеты НКО носят формальный характер.

Вторая причина.

Это непрозрачность деятельности НКО, оборотной стороной которой является возможность злоупотреблений.

Отсюда и периодические случаи присваивания собранных средств, и недобросовестное предоставление услуг отдельными организациями. Такие случаи не просто бросают тень на остальные НКО, что снижает уровень доверия всех заинтересованных сторон, но и говорят о том, что риски данной сферы деятельности неоправданно велики. «В течение последних нескольких лет общественное доверие к некоммерческим организациям было потрясено серией скандалов, случаями коррупции, нарушениями этических норм и беспомощностью надзорного совета. ...распространенность такого поведения является гораздо более обширной, чем мы считали несколько лет назад»³.

» НКО и решение проблемы доверия

Проблема регулирования деятельности НКО, по сути, мало отличается от аналогичных, возникающих в других сферах деятельности (рис. 1). На современном международном рынке применяются следующие общие принципы регулирования деятельности

участников рынка.

1. Транспарентность (прозрачность).

Участник рынка должен быть устроен понятным для любой заинтересованной стороны образом и в любой момент предоставлять

2 Южакова И.Ю. Стандартизация — эффективный инструмент повышения доверия к деятельности НКО// Менеджмент качества. — 2016. — №1. — С. 12–23.

3 Eisenberg P. Forum — Looking Ahead: What Is the Future for the Nonprofit World? — http://www.icnl.org/research/journal/vol8iss1/art_4.htm.



Рис. 1. Компоненты доверия к НКО

отчетность, подтверждающую приемлемость рисков того вида деятельности, который важен для заинтересованной стороны.

2. Доказательность.

Для выхода на рынок организация — поставщик товаров и услуг должна предварительно доказать, что ее возможности и уровень рисков деятельности соответствуют требованиям заказчика, а в процессе поставок товаров и услуг регулярно подтверждать свои возможности и приемлемость уровня рисков, например, при регулярных аудитах со стороны заказчика или других заинтересованных сторон.

3. Четкая обратная связь с конечным потребителем.

Организация должна продемонстрировать, что способна быстро реагировать на жалобы и запросы потребителей.

4. Устойчивость организации и непрерывность бизнеса.

Организация должна обеспечить и показать свою жизнеспособность по отношению к различным неблагоприятным изменениям внешней бизнес-среды. Работа должна проводиться непрерывно в течение всего срока действия контракта.

5. Постоянное совершенствование деятельности.

Организация должна обеспечить и продемонстрировать свою способность постоянно совершенствоваться, а именно:

- совершенствовать товары и услуги;
- накапливать компетенции в производстве, поставке и послепродажном обслуживании товаров и услуг;
- сокращать потери и риски в процессах и не увеличивать отпускные цены в течение всего контракта;
- повышать скорость реакции на запросы и жалобы и итоговую удовлетворенность потребителей;
- повышать устойчивость к внешним воздействиям⁴.

⁴ Europe 2020. A European Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth. — <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%2020007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>.

Эти общие принципы определяют и пути повышения доверия граждан к некоммерческим организациям, выражаемого в числе прочего и в готовности населения к участию в деятельности НКО в качестве добровольных помощников.

К сожалению, в российском экспертном сообществе не все понимают это и пытаются изобрести какой-то более простой подход: «Каковы же пути повышения доверия граждан к некоммерческим организациям...? В экспертном сообществе встречается мнение о необходимости в первую очередь повышать доверие к НКО через их активное продвижение в средствах массовой информации. На наш взгляд, это далеко не самый эффективный путь, хотя он и может обеспечить широту охвата аудитории и большой объем публикуемой информации. Известно, что сами СМИ не относятся к числу социальных институтов, пользующихся «всемирным» доверием, и публикации в них о деятельности НКО могут восприниматься исключительно как реклама.



Позитивную роль в изменении отношения к НКО может сыграть влияние так называемого «значимого другого» — рассказ или пример человека, который является авторитетом, рассказы действующих волонтеров и сотрудников общественных организаций.

Особенно такому влиянию подвержена молодежная аудитория, поэтому для ее завоевания представляется необходимым использование каналов адресной коммуникации, работа в молодежных сообществах, привлечение в целях агитации интересных персон, авторитетных для молодежи и участвующих в деятельности НКО. Такая адресная работа необходима для преодоления отчуждения, недоверия между гражданами и НКО, для «приближения» реальности участия к конкретным людям.

Кроме того, одним из каналов привлечения граждан к работе НКО, а также улучшения имиджа НКО в глазах населения может быть социальная реклама, которая, по данным массовых опросов, воспринимается в целом весьма позитивно»⁵.

Распространение информации в СМИ о деятельности НКО — это самый популярный ответ среди специалистов, но пропаганда НКО без их совершенствования на основе изложенных выше принципов не может повысить доверие к ним, скорее, породит еще большее недоверие со стороны заинтересованных сторон. Кроме того, деятельность НКО связана с необходимостью обмена информацией с самыми разными организациями и людьми, при этом такие организации редко могут оплатить труд большого количества работников, поэтому большинство НКО физически не могут позволить себе проводить масштабные PR-кампании (рис. 2, 3). Большинство сотрудников НКО не владеет необходимыми навыками, поэтому составление текстов, выступлений и презентаций для них не представляется возможным. Многие НКО работают в рамках своих узких миссий и целей, не

5 Международная конференция «Повышение доверия к некоммерческим организациям: российский и международный опыт». — http://portal-nko.ru/files/Document/68/Files/1/ACI_x20_Conference_Trust_materials.pdf.



Рис. 2. Информация о деятельности НКО, способствующая укреплению доверия

всегда вызывающих интерес СМИ.

Как же наиболее просто и эффективно реализовать приведенные выше принципы в российских НКО с их нехваткой ресурсов и недостаточной квалификацией сотрудников? В европейских странах существует целый ряд программных продуктов для налаживания контактов и совершенствования систем обмена данными. Такое ПО автоматизирует большинство процессов, связанных с коммуникациями, обеспечивает и необходимую прозрачность, и доказательность, и предоставление обратной связи. Работа НКО с «донорами» предусматривает длительное и регулярное общение, точную актуальную и своевременную информацию вне зависимости от того, какую сумму «донор» жертвует на социальные проекты НКО. Современные технологии позволяют не только получать пожертвования от огромного количества людей, но и обеспечить прозрачность расходования средств. Наверняка большинство людей, которые принимали участие в благотворительных акциях, согласятся, что каждому было бы приятно получить персональный отчет и

благодарность за свое участие. Понятно, что технически проблема прозрачности без специального ПО неразрешима и опыт его применения необходим нашим НКО.

Еще один важный для повышения прозрачности и, соответственно, доверия момент: «Наряду с внешней организация должна обладать внутренней, или управленческой прозрачностью. Без этого она лишится приверженности и лояльности своих сотрудников и попечителей. Они должны понимать, как в НКО принимаются решения, иметь возможность участия в этом процессе — тогда, скорее всего, руководители организации будут пользоваться доверием и уважением своих подчиненных и контролеров. На практике управленческая прозрачность достигается за счет совершенствования процедур работы правления и попечительского совета НКО; внедрения механизмов мотивации сотрудников организации и учета их мнения; вовлечения в работу организации ее целевых групп и создания ясных процедур поддержки инициатив; воспитания у сотрудников приверженности внутренним стандартам

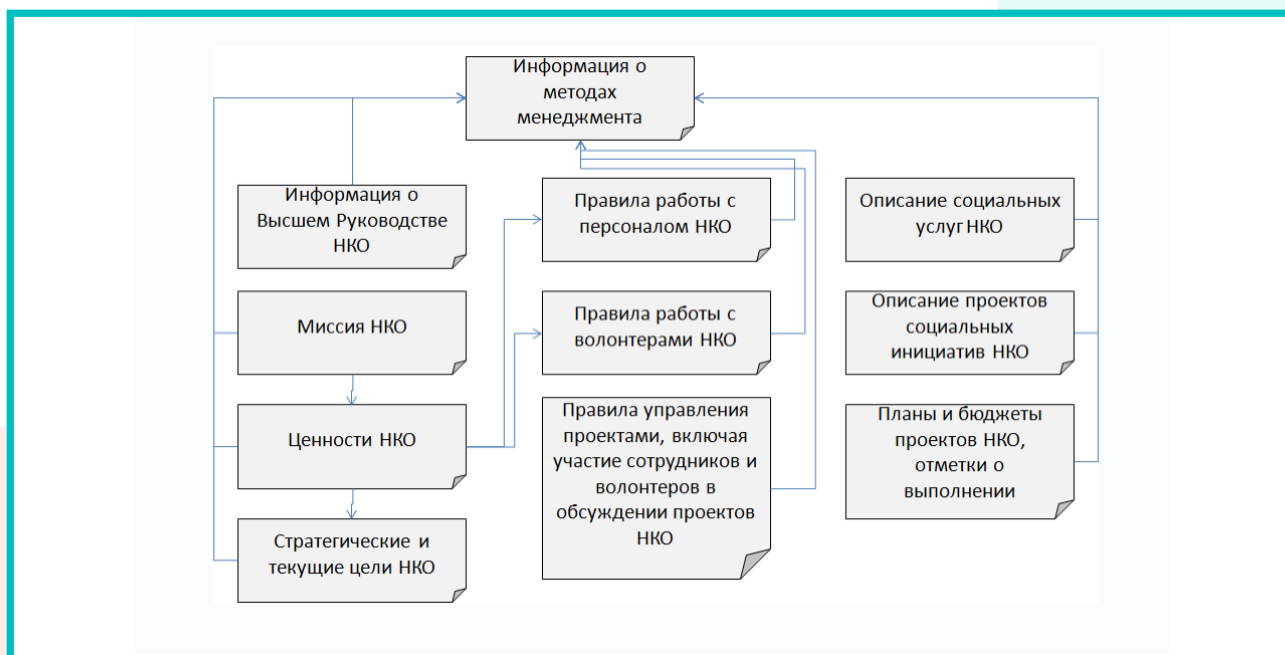


Рис. 3. Минимальный набор информации о методах менеджмента, необходимый для укрепления доверия к НКО

(кодексам) и внешним правилам деятельности, проведения политики своевременного выявления и разрешения конфликта интересов в организации»⁶.

Давайте попробуем понять, что значит совершенствовать процедуры управления и вовлечь в работу заинтересованные стороны. В НКО, по сравнению с организациями из других сфер, особенно велика роль человеческого фактора.

Значит, решение управленческих вопросов должно начинаться с разработки конкретных индикаторов деятельности всех руководителей и сотрудников, а также волонтеров НКО, чтобы каждый учредитель, сотрудник, менеджер НКО понял, что он усовершенствовал управление, правильно работает с заинтересованными сторонами и т.д.

» Стандарт – главный инструмент повышения доверия

Таким образом, мы подошли к основному инструменту повышения доверия к НКО и реализации приведенных выше принципов в их деятельности, который активно используется в мире. Этот инструмент – общенациональные стандарты деятельности, которые сделают работу НКО понятной и прозрачной для всех заинтересованных сторон. В мировой практике они чаще всего готовятся и принимаются сообществом организаций определенной направленности,

т.е. включается и механизм саморегуляции. «Ключевыми элементами сохранения доверия общественности к НКО являются характер, умение, устойчивость, правдивость, уверенность и вера. Любая НКО должна стремиться к наличию всех этих элементов. Прежде всего, необходим характер, который формируется исходя из ценностей и действий руководства организации, в особенности генерального / исполнительного директора. Человек на этом

⁶ Повышение доверия к некоммерческим организациям: российский контекст. — http://crno.ru/assets/files/skachat/2010_povishenie%20doveriyz%20k%20NKO.pdf.

посту должен служить примером и обладать такими чертами характера как честность и прямота, проявляя их в общении со всеми. Умение проявляется в нацеленности НКО на результат и демонстрации по-настоящему значимых и важных результатов. Об устойчивости говорят финансовые показатели... Правдивость выражается в прозрачности организации, обладающей системами подотчетности и раскрывающей сильные и слабые стороны НКО перед общественностью. Уверенность создается с помощью видения, надежды и стремления руководителя в отношении реализации миссии организации, а вера означает совокупность всех вышеперечисленных элементов, благодаря которым общество начинает считать данную организацию по-настоящему достойной доверия»⁷.

В зарубежных странах принят целый ряд стандартов деятельности НКО. Российские НКО также подошли к вопросу разработки национальных стандартов — многие из них готовы поделиться передовым опытом как в управлении, так и в оказании социальных услуг. Кроме того, в России уже создаются организации, которые занимаются формированием рейтингов специализированных НКО, среди НКО проводятся различные конкурсы, участники которых должны продемонстрировать качество социальных услуг. Таким образом, можно констатировать, что процесс стандартизации деятельности НКО фактически уже стартовал, осталось формализовать передовую практику в стандарте.

Подобные идеи периодически возникали и раньше. Люди, работающие в секторе НКО, понимая проблемы некоммерческих организаций, пытались реализовать различные механизмы

обобщения передовой практики, например проводить конференции, создавать сайты и т. д. Несомненно, принятые шаги и подобные механизмы помогают обмену информацией, но все же не выстраиваются в систему, постепенно интерес к мероприятиям падает. Это происходит потому, что такие мероприятия не запускают механизм постоянного самосовершенствования НКО.

В целом опыт европейских стран показывает, что большей популярностью пользуются стандарты, подходящие для любых типов организаций, но есть и специализированные стандарты. В целом у организаций достаточно большой выбор инструментов для совершенствования своей деятельности. Каждый инструмент имеет свои преимущества и ограничения: одни стандарты предназначены только для внутреннего аудита или самооценки, другие предусматривают внешнюю оценку или сертификацию. Для того чтобы реализовать требования стандарта организации, требуются определенные ресурсы. Многие стандарты имеют информационную поддержку, предусматривают процесс обучения и аудита.

В зарубежных странах процесс стандартизации НКО давно устоялся. Для организации приверженность стандартам означает то, что она обладает основными навыками грамотного управления в современных условиях, что она ответственна и компетентна, оценивает риски и управляет ими, обеспечивает прозрачность и подотчетность, не нарушает законы, а самое главное — что она приняла политику непрерывного совершенствования⁸.

Конечно же, наличие у НКО

7 Международная конференция «Повышение доверия к некоммерческим организациям: российский и международный опыт». — http://portal-nko.ru/files/Document/68/Files/1/ACI_x20_Conference_Trust_materials.pdf.

8 The Standards for Excellence®: History & Overview. — <https://standardsforexcellence.org/home-2/about-the-institute/>.

сертификата — требование многих спонсоров. В целом все стандарты решают одну и ту же задачу — создание в НКО четкой и прозрачной организационной структуры, которая позволяет постоянно совершенствоваться в базовых областях: финансы, управление, достижение результатов, работа с персоналом, руководство, обучение и развитие, клиенто-ориентированный сервис.

PQASSO

Одним из самых интересных для ознакомления, по мнению автора, а также наиболее распространенным зарубежным общим стандартом является стандарт PQASSO⁹.

Он охватывает все аспекты организации от управления до обслуживания и представления результатов. Гибкость PQASSO означает, что он может быть использован всеми типами организаций третьего сектора, в том числе благотворительными, организациями социального обслуживания и др. PQASSO официально признан с 1997 г., за это время сертифицировано более 17 000 организаций. Он является ведущим стандартом качества и разработан специально для использования в секторе НКО.

PQASSO дает организациям следующие преимущества: четкое планирование результатов, повышение доверия и легитимности, эффективности управления, более высокое качество обслуживания, эффективное руководство, поощрение творческого мышления и новаторства, что позволяет выявлять и внедрять новые способы работы, инновации, приверженность постоянному совершенствованию. Стандарт позволяет организациям продемонстрировать качество своей работы и успешно конкурировать за государственные контракты, так как признан на государственном уровне.

В США существует очень популярный стандарт, разработанный специально для религиозных организаций, — ECFA. На протяжении 30 с лишним лет религиозные НКО получали аккредитацию по ECFA¹⁰. В США зарегистрировано около 1,5 млн. некоммерческих организаций, поэтому выделиться среди них можно, только доказав приверженность высоким стандартам отчетности. ECFA устанавливает одни из самых высоких стандартов в мире с точки зрения финансового и стратегического управления. Заявки на аккредитацию подлежат строгому анализу (первоначальному и ежегодному). Некоммерческие организации, отвечающие этим высоким стандартам, являются синонимом надежности и доверия.

» Российский стандарт «ОКНО» — обеспечение качества некоммерческих организаций

В настоящее время группой специалистов при активном участии автора статьи разработан российский стандарт,

созданный на базе лучших международных стандартов, использующих передовые системы управления, для

⁹ PQASSO: the basics. — <http://www.ces-vol.org.uk/PQASSO/pqasso-the-basics.html>.

¹⁰ ECFA. — <http://www.ecfa.org>.

социально ориентированных некоммерческих организаций — «Обеспечение качества некоммерческих организаций» («ОКНО»). Это стандарт, который призван помочь нашим НКО усовершенствовать систему управления в самых сложных областях: руководство, продвижение, управление финансами, ресурсами, персоналом, клиент-центрированный сервис, планирование, менеджмент и управление, обучение и развитие, работа с другими, оценка результатов.

Стандарт может стать базовым для отечественных НКО, особенно он будет полезен и актуален для организаций, оказывающих социальные услуги, стремящихся к усовершенствованию всех систем, признанию на общегосударственном уровне. Он предусматривает проведение организацией самооценки и получение внешней оценки, т. е. сертификацию.

«ОКНО» — это тот инструмент, который позволяет заработать механизму внедрения системы качества в НКО, обеспечивает их знанием и пониманием передовой практики, помогает непрерывно улучшаться и развиваться.

Помимо этого стандарт решает много проблем, которые не были описаны в данной статье, но не менее актуальны. Например, НКО становятся поставщиками социальных услуг — им доверяют детей, пожилых родных, т. е. тех, кто не может сам себя защитить, но в настоящее время отсутствуют стандарты и кодексы поведения сотрудников НКО, занимающихся социальным обслуживанием. Социальные работники, работающие в НКО, зачастую отрезаны

от профессионального общения и не имеют возможности получить те привилегии, которые получают работающие в госсекторе. Для того чтобы социальные услуги, оказываемые НКО, были приняты в обществе, необходимо объединение, выравнивание статусов работников в разных секторах и получение признания за добросовестный труд на разных уровнях.

Отсутствует профессиональное обучение работников НКО, отсюда проблемы лидерства, руководства, преемственности в организациях: когда уходит сильный руководитель — часто он же и учредитель организации, она прекращает свою деятельность. Можно также упомянуть проблему отсутствия баз данных (кадровых резервов) людей, желающих работать в НКО.

Государство выделяет все больше средств на реализацию программ НКО, поэтому некоторые НКО совсем перестали заботиться о производстве прибыли, более того — это способствует тому, что НКО становятся неактивными, перестают продвигать интересы своих подопечных. Все перечисленные в статье проблемы, а также большое разнообразие НКО, их видов и направленностей открывает огромные возможности для практиков и теоретиков по созданию различных видов стандартов, основная задача которых — повышать доверие к деятельности НКО.

Южакова Илона Юрьевна —
генеральный директор АНО «Центр
обеспечения качества деятельности неком-
мерческих организаций «ОКНО» (г. Москва)

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА: ДОРОЖНАЯ КАРТА

Современный менеджмент и его методы призваны обеспечить постоянное повышение качества услуг. После того, как лидеры некоммерческих организаций понимают необходимость внедрения систем менеджмента качества (СМК), возникает вопрос, как это сделать и с чего начать. В статье представлены базовая типичная дорожная карта внедрения СМК в некоммерческой организации и пример тестирования СМК — пилотный проект по внедрению системы «ОКНО».

Постепенно возрастает интерес к качественному управлению некоммерческими организациями, особенно теми, которые становятся поставщиками социальных услуг. Не менее актуален этот вопрос и для ассоциаций некоммерческих организаций (НКО). Итогом качественного управления ассоциациями НКО является социальный капитал, отражающий их способность к самоорганизации и совместным действиям в общих интересах.

Как известно, социальный капитал — понятие в социологии, экономике и политологии, служащее для представления социальных связей и социальных сетей, рассматриваемых как ресурсы, используемые для достижения экономических, политических, социальных и других

целей¹. Предпосылкой для построения социального капитала является установление дружественных и честных отношений с членами других НКО, клиентами НКО, спонсорами, с обществом в целом. Поддерживая взаимовыгодные условия, т.е. постоянно увеличивая общий социальный капитал, участники ассоциации укрепляют связи друг с другом и одновременно становятся в некотором смысле богаче.

Иными словами, чем крепче взаимосвязь и чем больше взаимозависимость, тем больше социальный капитал. Чем же больше социальный капитал, тем меньше необходимость в нормативном регулировании отношений. Следовательно, для создания социального капитала необходим некий социальный

¹ Борисова Е.И., Полищук Л.И. Анализ эффективности в некоммерческом секторе: проблемы и решения. — http://ecsocman.hse.ru/data/2010/04/14/1210850245/13_01_06.pdf.

контракт, наличие соответствующих норм и социальный обмен. Последнее невозможно без определенного уровня доверия, а этот уровень доверия, в свою очередь, невозможно обеспечить без достаточно высокого уровня менеджмента в НКО. В современном обществе структуру социального капитала образуют три ключевых компонента: социальные нормы, социальные связи и доверие.

Таким образом, в НКО СМК является главным инструментом для создания социального капитала сообщества, повышает уровень доверия между

участниками социального обмена, и именно под этим углом стоит рассматривать особенности создания СМК в НКО.

Потребность в оценке деятельности НКО в последнее время усиливается ввиду возросшей конкуренции за ресурсы в некоммерческом секторе, а также существующих в обществе сомнений относительно того, насколько рачительно и эффективно некоммерческие организации расходуют средства, в том числе полученные из государственного бюджета, и не злоупотребляют ли ими.

» Система «ОКНО»

Специалистами АНО «Центр качества «ОКНО» была предложена система обеспечения качества деятельности некоммерческих организаций «ОКНО», которая основана на классических принципах менеджмента качества и совместима с ГОСТ Р ИСО 9001-2015². Требования «ОКНО» определены для пяти разных уровней развития НКО и поэтому подходят для организаций с разным уровнем менеджмента, включая новые. Система «ОКНО», с одной стороны, делает прозрачным менеджмент НКО, с другой, дает самой НКО возможность структурировать свою работу.

Уровень менеджмента НКО оценивается по 11-и областям:

1. лидерство;
2. планирование;
3. менеджмент процессов и проектов;
4. работа с клиентами;
5. работа с персоналом;
6. обучение и развитие;
7. управление финансами;

8. управление ресурсами;
9. коммуникации;
10. работа с партнерами;
11. анализ и мониторинг собственной деятельности.

Понимание того, на каком уровне развития находится организация, позволяет судить, насколько успешно НКО решает стоящие перед ней задачи. Для руководителей и учредителей НКО такие оценки проливают свет как на положение вещей внутри организаций, так и на состояние окружающей их институциональной среды. Эти оценки также адресованы донорам, экспертному сообществу, руководству и персоналу некоммерческих организаций, потребителям услуг НКО, государственным органам и прочим заинтересованным сторонам некоммерческого сектора. Если такая оценка проведена для большинства НКО, действующих в регионе, то ее результаты позволяют оценить социальный капитал, накопленный в нем, а также могут служить важным компонентом оценки устойчивого развития

2 ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования». — <http://docs.cntd.ru/document/1200124394>.

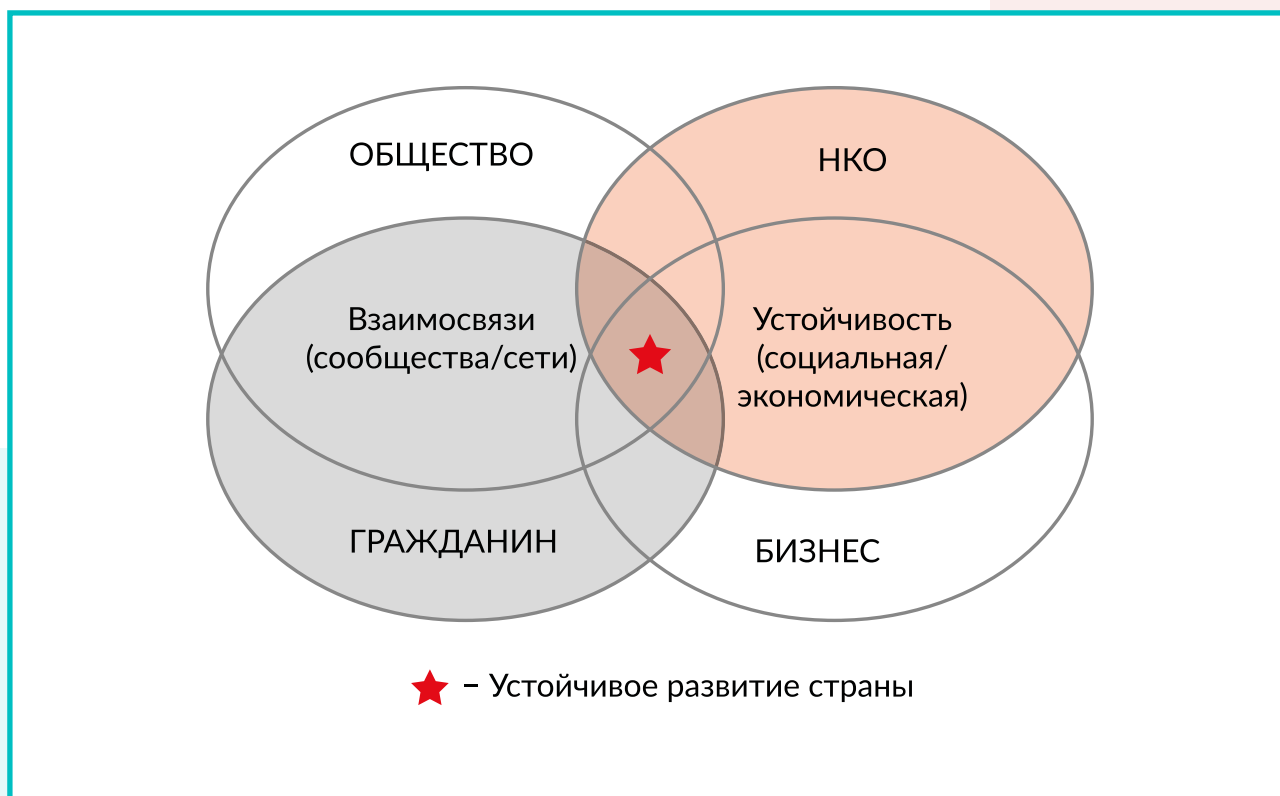


Рис. 1. Схема связи накопленного в результате совместной деятельности НКО, бизнеса, общества и государства социального капитала и параметров устойчивого развития

региона и страны в целом (рис. 1).

Вопрос устойчивого развития регионов России приобрел в последнее время особую актуальность. Это связано прежде всего с тем, что 1 января 2016 г. официально вступили в силу 17 целей в области устойчивого развития (ЦУР), изложенные в Повестке дня ООН в области устойчивого развития на период до 2030 г., в разработке которой Россия активно участвовала³. В достижение целей устойчивого развития в каждой стране должны быть вовлечены и государство, и общество, и бизнес, и, безусловно, НКО. Важнейшим шагом на этом пути в России стал майский Указ Президента Российской Федерации «О национальных целях и стратегических

задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»⁴.

Концепция требований «ОКНО» одновременно учитывает подходы ГОСТ Р ИСО 9001-2015 и подходы Повестки дня ООН в области устойчивого развития, в том числе модель менеджмента глобальной договоренности ООН (модель МГД ООН), которую ООН рекомендует использовать всем организациям, участвующим в решении задач устойчивого развития, и в особенности организациям малого бизнеса, к которым относятся и НКО⁵. Такое сочетание подходов менеджмента качества и подходов устойчивого развития, основанного на целях ООН и МДГ, позволило распространить подход, заложенный в системе «ОКНО»,

³ Повестка дня ООН в области устойчивого развития на период до 2030 г. — <http://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/about/development-agenda/>.

⁴ Президент подписал Указ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». — <http://kremlin.ru/events/president/news/57425>.

⁵ UN Global Compact Management Model. — <https://www.unglobalcompact.org/library/231>.

на деятельность органов территориального общественного самоуправления (ТОС), которые также в основном являются НКО.

В 2018 г. Ассоциация территориальных общественных самоуправлений «Лига ТОС» разработала проект «Стандартизация и внедрение систем менеджмента качества в деятельности ТОС», который был поддержан в рамках конкурса проектов Фондом президентских грантов. Данный проект предусматривает разработку и внедрение системы менеджмента качества для ТОС, обучение руководителей ТОС принципам менеджмента качества, популяризацию принципов качественного управления, постоянного повышения качества услуг для потребителей ТОС⁶.

В ходе тестирования проектов «ОКНО» и апробации стандарта для ТОС автор и специалисты, принимающие непосредственное участие в реализации

проектов, систематизировали ряд проблем, с которыми сталкиваются руководители, желающие внедрить СМК в деятельность своих организаций. На основании ответов на эти вопросы была разработана дорожная карта внедрения СМК в НКО, которая может служить базовой пошаговой инструкцией при принятии решения о внедрении СМК. Дорожная карта предназначена для использования в небольших организациях с численностью персонала не более десяти человек. Она, по всей вероятности, может также применяться и в организациях, которые только начали работать.

Предложенная авторами карта может быть базой, основой, но не является обязательной к применению. Она скорее служит примером внедрения СМК в НКО. Организации могут самостоятельно разработать для себя дорожные карты по внедрению СМК.

» Основные этапы реализации проекта по внедрению СМК

Для реализации проекта по внедрению СМК мы определили три этапа, каждый длительностью по три месяца, итого на внедрение СМК отвели девять месяцев.

Этап 1.

На первом этапе руководитель и команда получают первичные знания о СМК, проходят обучение, организация может воспользоваться услугами консультанта и начать внедрять СМК в выбранных областях. Здесь анализируется

положение организации «как есть» и сравнивается с требованиями системы «ОКНО». На данном этапе также необходимо принять решение о подготовке базовых документов, которых не хватает, чтобы выстроить систему, позволяющую внедрять новые процессы и новые технологии. К окончанию этого периода команда имеет достаточное представление о том, что такое система менеджмента качества, понимает структуру своей организации, имеет представление, что происходит в каждой из 11-и областей,

⁶ Ассоциация «Лига ТОС» реализует проект «Стандартизация и внедрение системы менеджмента качества. — <http://лигатос.рф/2018/05/24/создание-и-выявление-лучших-знаний-и-о/>.

начинает проявлять инициативу без помощи консультанта по улучшению обслуживания.

Этап 2.

На втором этапе вся работа начинается сначала, но теперь команда может самостоятельно работать с текстом системы. Дорабатывается пакет недостающих документов, которые начинают внедряться в работу организации. Повторяются системные механизмы, запущенные на первом этапе, например фокус-группы, опрос клиентов, анализ заинтересованных сторон и т.д. Области, которые в силу того, что ранее вообще не были определены, совершенствуются на втором этапе, а те области, в которые были добавлены новые механизмы,

подвергаются контролю и оценке.

Этап 3.

На третьем этапе ожидается полное внедрение системы в деятельность организации. Команда максимально включена в этот процесс и может сама находить слабые места в своей деятельности, расставлять приоритеты, поэтому на данном этапе снова выявляются области для совершенствования и команда самостоятельно определяет шаги по усовершенствованию процессов. Она работает с документами СМК, анализирует их и дорабатывает при необходимости, осознает готовность пройти внешний аудит на соответствие СМК.

Ниже представлено детальное описание трех этапов.

» Этап 1

Начать проект всегда очень трудно — неясно, как определить самый удобный момент, с чего начать, что служит катализатором решения, как и кому дать понять, что организация будет меняться.

В нашем случае начало проекта стало возможным в связи с кризисом в организации: руководитель осознал, что уже не управляет процессами — финансы вроде бы есть, но пользоваться ими он не может, они постоянно куда-то «уходят». Проекты и деятельность организации перестали приносить удовлетворение как руководителю, так и членам команды. Было решено осуществить предварительный анализ ситуации в организации в форме беседы с руководителем. Самооценка не проводилась.

Сначала — это был первый шаг — мы выяснили, что в организации действуют четыре проекта, по которым практически нет документации. Бухгалтер отсутствует, всю организационную работу

руководитель ведет сам, в том числе занимается оформлением документов, общением с клиентами, с персоналом и т.д. В ходе беседы было выявлено желание руководителя систематизировать работу с клиентами, решить вопрос с бухгалтерским обслуживанием и оптимизацией налоговой нагрузки.

Вторым шагом стала закупка папок. Документация по проектам была систематизирована, определены недостающие документы, которые было необходимо восстановить (например, акты оказания услуг, приказы на сотрудников, соглашения с участниками проектов и т.д.).

Третьим шагом было определение правового статуса каждого члена команды, оформление соответствующих документов, подготовка и проведение опросов об удовлетворенности клиентов текущим состоянием проектов. Благодаря этому мы обнаружили ряд явлений, которые было необходимо

изменить: например, члены команды не до конца понимали перспективы развития деятельности организации и взаимоотношений с ней.

Четвертым шагом стали начало обсуждения стратегического плана развития организации и подготовка инструментов для его реализации. Например, если организация планирует использовать современные фандрайзинговые технологии, то для этого необходимо

предоставить возможность донорам вносить пожертвования различными удобными способами. В нашей ситуации организация заключила договор с платежной системой и добавила форму оплаты на сайт, подключила сервис для отслеживания тендеров по виду своей деятельности и т. д.

В заключение были подключены дополнительные необходимые НКО опции.

» Этап 2

Первым шагом на данном этапе стало создание модели организационной структуры. Были выделены основные проекты организации и отделы, отвечающие за основные процессы (рис. 2)

На втором шаге были описаны процессы, назначены ответственные, составлен график регулярных встреч для планирования и оценки результатов.

Были разработаны шаблоны для оценки рисков, мониторинга количественных и качественных показателей проектов, созданы клиентская база, шаблоны опросов для сотрудников и клиентов.

Третьим шагом стало обучение команды основным принципам менеджмента качества и работе с системой. Ответственные за процессы определили

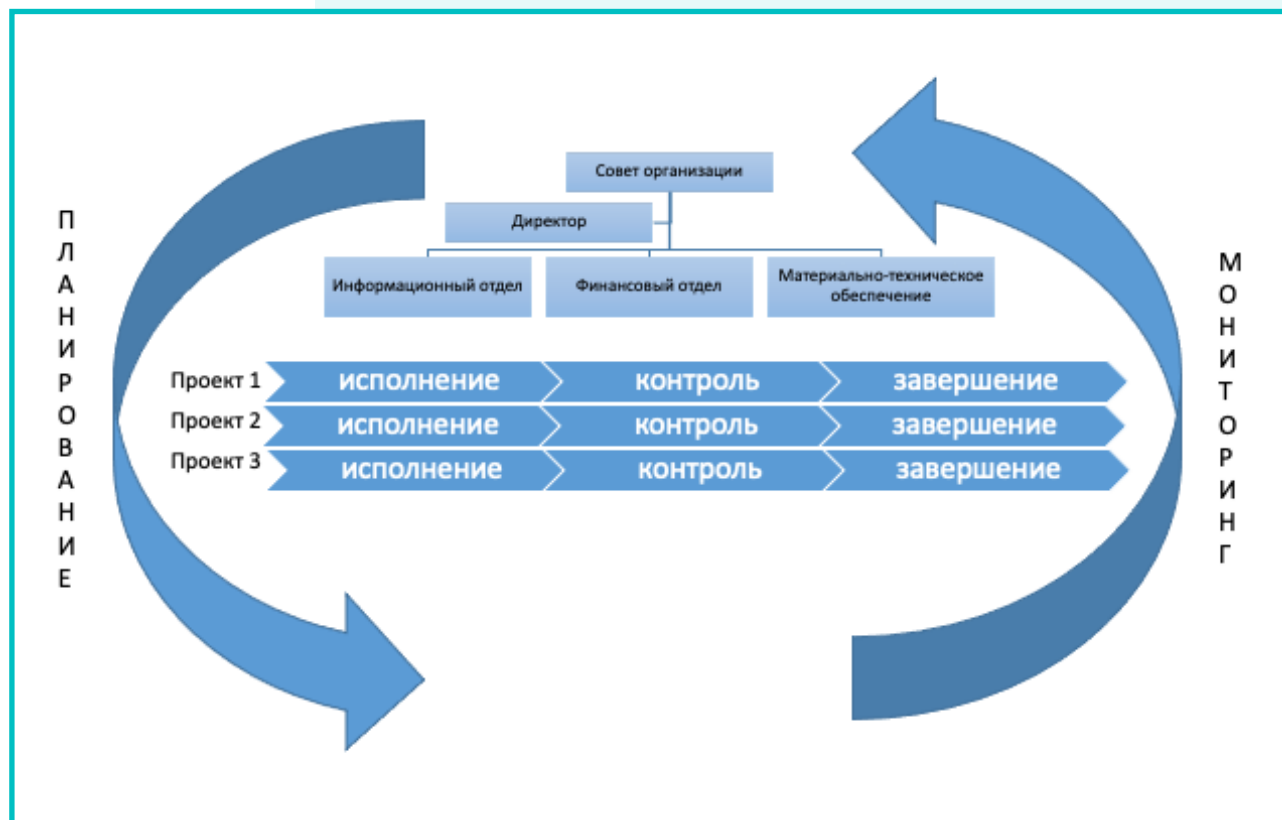


Рис. 2. Модель организационной структуры

необходимые и недостающие компетенции, составили индивидуальные планы развития персонала.

Наконец, на четвертом шаге было сформировано видение организации,

ее стратегического развития. Также совместно с персоналом были составлены стратегические планы на год, на три года и на пять лет, подготовлен отчет для совета организации.

» Этап 3

На данном этапе проводилась повторная самооценка по системе «ОКНО», были определены новые области для улучшения. Затем осуществлялись

детализация и уточнение процессов, а также были разработаны положения, регламенты, должностные инструкции.

» Анализ результатов применения дорожной карты по внедрению СМК

Описываемая в статье дорожная карта использовалась автором при консультировании нескольких НКО и позволила четко обозначить задачи проекта для руководителей НКО, объяснить им их роль в проекте, решить главную задачу — построить СМК и повысить удовлетворенность клиентов,

сотрудников НКО и волонтеров. Реальные сроки этапов проекта оказались близки к запланированным в дорожной карте. Результаты применения дорожной карты при планировании проекта внедрения СМК для рассматриваемой НКО представлены в таблице.

Таблица. План проекта внедрения СМК на основе дорожной карты

Шаги	Мероприятия	Требуемые ресурсы
<i>Этап 1</i>		
1	Предварительный анализ состояния организации для понимания проблем и источников беспокойства руководителя	Четыре рабочие встречи
2	Систематизация документации	Один рабочий день, папки, файлы, оргтехника
3	Вовлечение персонала и клиентов в работу	Две рабочие встречи, проведение опросов клиентов и сотрудников через Google Form
4	Начало обсуждения стратегического плана развития организации и подготовка инструментов для его реализации	Две рабочие встречи
5	Подключение дополнительных опций, необходимых для развития компании	Финансовые вложения в зависимости от необходимых функций
<i>Этап 2</i>		

1	Описание модели организационной структуры	Один рабочий день
2	Описание процессов, назначение ответственных, составление плана регулярных встреч для планирования и оценки результатов	Две-три рабочие встречи
3	Обучение команды основным принципам менеджмента качества, работе с системой	Три обучающие лекции
4	Формирование видения организации, ее стратегического развития	Две рабочие встречи

Этап 3

1	Повторная самооценка по системе «ОКНО», определение новых областей для улучшения	Одна рабочая встреча
2	Детализация и уточнение процессов	Десять рабочих дней, три рабочие встречи

Предлагаемая дорожная карта позволит систематизировать работу по внедрению СМК в НКО и в зависимости от полученных результатов на каждом этапе постепенно улучшать процессы в организации. Часть мероприятий могут быть пропущены, если они уже ранее проводились.

Южакова Илона Юрьевна — генеральный директор АНО «Центр обеспечения качества деятельности некоммерческих организаций «ОКНО» (г. Москва)

Круглов Михаил Геннадьевич — к. т. н., доцент РАНХиГС при Президенте РФ, профессор ВШЭ, генеральный директор ООО «Эксперт Индекс» (г. Москва)

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ОРГАНОВ ВЛАСТИ И НКО. ОПЫТ ИВАНОВСКОЙ ОБЛАСТИ

В данной рубрике предлагаем познакомиться с опытом привлечения негосударственных организаций к оказанию социальных услуг в Ивановской области. Информацию предоставила начальник департамента социальной защиты населения Ивановской области Т.В. Рожкова.

В соответствии с постановлением Правительства РФ от 26.01.2017 № 89 «О реестре некоммерческих организаций-исполнителей общественно полезных услуг» признание некоммерческой организации исполнителем общественно полезных услуг и ведение реестра некоммерческих организаций — исполнителей общественно полезных услуг осуществляет Министерство юстиции Российской Федерации и его территориальные органы.

Распоряжением Правительства Ивановской области от 03.02.2020 № 7-рп «Об утверждении перечня исполнительных органов государственной власти Ивановской области, осуществляющих оценку качества оказания общественно полезных услуг социально ориентированными некоммерческими организациями» Департамент социальной защиты населения Ивановской области (далее — Департамент) внесен в перечень исполнительных органов государственной власти Ивановской области, осуществляющих оценку качества оказания общественно полезных услуг

социально ориентированными некоммерческими организациями.

В соответствии с Федеральным законом от 28.12.2013 № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» Департамент осуществляет формирование и ведение реестра поставщиков социальных услуг в Ивановской области (далее — реестр поставщиков).

В настоящее время в реестре состоят 40 организаций, предоставляющих социальные услуги. Среди них:

- 34 государственных организации,
- 2 коммерческих организации,
- 4 социально ориентированных некоммерческих организации (далее — СОНКО).

Реестр поставщиков размещен на официальном сайте Департамента в подразделе «Об основах социального обслуживания граждан в РФ (442—ФЗ)» раздела «Деятельность».

На сегодняшний день административные барьеры в привлечении СОНКО к оказанию социальных услуг отсутствуют.

В регионе созданы условия беспрепятственного доступа СОНКО к оказанию социальных услуг:

- определен источник финансового обеспечения социальных услуг негосударственными организациями, индивидуальными предпринимателями, осуществляющими деятельность по социальному обслуживанию и социально ориентированными некоммерческими организациями;
- Департамент осуществляет функцию по развитию конкуренции на товарных рынках в установленной сфере деятельности;
- утвержден план по формированию и развитию рынка социальных услуг, в том числе по развитию негосударственных организаций социального обслуживания граждан;
- установлен механизм определения размера и порядок предоставления компенсаций поставщику или поставщикам социальных услуг, не участвующим в выполнении государственного задания (заказа).

Распоряжением Правительства Ивановской области от 24.11.2016 № 243–рп утвержден комплексный план мероприятий по обеспечению поэтапного доступа социально ориентированных некоммерческих организаций, осуществляющих деятельность в социальной сфере, к предоставлению услуг в социальной сфере, использованию различных форм поддержки деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций на территории Ивановской области в 2016 – 2020 г.г.

Для обеспечения доступа некоммерческих организаций к бюджетным средствам региональное законодательство

предусматривает следующие формы поддержки СОНКО (в том числе предоставляющих услуги в сфере социального обслуживания):

- передача имущества Ивановской области в аренду с применением при расчете арендной платы коэффициента поддержки некоммерческих организаций или в безвозмездное пользование;
- целевое финансирование некоммерческих организаций (гранты Ивановской области) в виде субсидии из бюджета Ивановской области, которая предоставляется на реализацию социально значимого проекта; оказание общественно полезной услуги (далее ОПУ), включенной в перечень ОПУ, утвержденный постановлением Правительства Российской Федерации от 27.10.2016 № 1096 (указом Губернатора Ивановской области от 06.02.2013 № 17–УГ уполномоченным исполнительным органом государственной власти Ивановской области по проведению грантовых конкурсов является Департамент внутренней политики Ивановской области);
- предоставление компенсации поставщику или поставщикам социальных услуг, которые включены в реестр поставщиков социальных услуг в Ивановской области, но не участвуют в выполнении государственного задания (заказа).

Уполномоченным исполнительным органом государственной власти Ивановской области по предоставлению компенсации является Департамент социальной защиты населения Ивановской области.

На официальном сайте Департамента создан и функционирует подраздел

«Государственные меры поддержки добровольчества и социально ориентированных некоммерческих организаций». Ресурс содержит перечень нормативных правовых актов, информацию о мерах поддержки СОНКО и об организации доступа социально ориентированных некоммерческих организаций к оказанию услуг в социальной сфере.

В целях вовлечения СОНКО в реализацию региональных проектов, обеспечивающих достижение целей, задач, показателей и результатов отдельных мероприятий федеральных проектов, входящих в состав национальных проектов, проведен анализ целевых показателей и результатов регионального проекта «Старшее поколение (Ивановская область)» национального проекта «Демография».

В число результатов регионального проекта включен «Удельный вес негосударственных организаций социального обслуживания, в общем количестве организаций социального обслуживания всех форм собственности к концу 2024 года увеличился до 19,1 процентов».

Значение указанного результата для Ивановской области в рамках реализации национального проекта «Демография» к концу 2019 года достигнуто на уровне 12,5 %. В настоящее время значение результата в регионе составляет 15,0%.



В 2019 году СОНКО предоставили 185514 социальных услуг, что составляет 1,3% от общего количества социальных услуг.

По данным информационного портала Министерства юстиции Российской Федерации в реестр некоммерческих организаций — исполнителей общественно полезных услуг Минюста России включены 2 социально ориентированные некоммерческие организации. Это:

- Благотворительный фонд содействия деятельности в сфере профилактики и охраны здоровья граждан «Дом надежды»
- Ивановская областная Общественная Организация «Общественный комитет защиты детства, семьи и нравственности «Колыбель».

Как показала практика, для поставщиков социальных услуг наиболее привлекательной формой поддержки является участие в конкурсах на получение грантов. В 2019 году грантовая поддержка предоставлена Благотворительному фонду «Дом надежды» в размере 174 тыс. руб., ИООО «Колыбель» — 400 тыс. руб.

Кроме того, в 2019 году ИООО «Общественный комитет «Колыбель» получила президентский грант в размере 2,9 млн. руб. на реализацию проекта

«Комплексное оказание помощи беременным, одиноким матерям с младенцами и многодетным семьям и расширение благотворительной помощи на малые города Ивановской области («Добромобиль — Колыбель»).

В настоящее время ИООО «Колыбель» оказывает срочную социальную помощь. В рамках действия социального проекта «Добромобиль» организация предоставляет услуги малоимущим семьям, одиноко проживающим гражданам и доставляет жизненно необходимые товары, в том числе продуктовые наборы, на дом.

Также коллективом ИООО

«Общественный комитет «Колыбель» разработан проект по созданию в г. Иваново семейного центра «Колыбель» и оказанию социальных услуг. Здесь функционируют 3 основных центра: кризисный, консультационно-просветительский и культурно-досуговый. Социальная эффективность проекта — увеличение рождаемости и снижение количества аборт, снижение уровня социальной напряженности в регионе, повышение статуса материнства и уровня правовой культуры, укрепление института традиционной семьи.

Таким образом, некоммерческий сектор все больше привлекается к участию в реализации значимых социальных проектов, к волонтерским и культурным мероприятиям организаций социального обслуживания, входит в



КОЛЫБЕЛЬ

состав общественных советов. Некоммерческие организации готовы расширять свою деятельность, осваивать новые виды услуг и работать с новыми аудиториями.

ТОС «25-Й МИКРОРАЙОН» ПРИНИМАЕТ УЧАСТИЕ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОЕКТЕ «НКО — ПОСТАВЩИК КАЧЕСТВЕННЫХ СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ»

Территориальное общественное самоуправление (ТОС) — организация, созданная для решения проблем жителей определенной территории.

Зачастую деятельность этих объединений сводится к обслуживанию территорий и наведению порядка во дворе.

Однако система менеджмента качества позволяет расширить представление о ТОС как о базовой единице общества. Это сообщество поддерживает реализацию всех семнадцати целей устойчивого развития, реализует собственные социальные проекты, направленные на помощь участникам.

С 6 по 9 февраля 2020 г. в Ивановском доме национальностей представители НКО и ТОС Ивановской области прошли обучение на курсе «НКО — поставщик качественных социальных услуг».

В течение трех дней участники работали в формате мозговых штурмов, деловых игр и практик. Каждый вышел с готовыми решениями для управления своей организацией.

Кроме основных инструментов внедрения системы менеджмента качества обучающиеся познакомились с секретами управления рисками. Эксперты предложили применять технологию «светофор». На карточках красного, желтого и зеленого цвета нужно описать риски в деятельности по степени вероятности и последствий их наступления. Красная карточка — риск серьезный, может наступить и затруднить или остановить деятельность организации,



Фото. Бурова Л.В., Круглов М.Г., Южакова И.Ю. Февраль 2020 г.

желтая — вероятность риска достаточно высокая, но последствия и возможность «выпутаться» из этой ситуации достаточно управляемы, зеленая карточка — вероятность либо мала, либо последствия риска не критичны для деятельности организации.



Задача руководителя — прочертить границу приемлемости, определить, что хорошо (зеленая зона, низкие риски), приемлемо, хотя и не хорошо (желтая зона) и неприемлемо (красная зона) в деятельности НКО.

На одном из занятий строили колесо баланса интересов. Этот эффективный инструмент для стратегического планирования деятельности НКО позволяет четко увидеть степень устойчивости организации. Участники отметили, что появляется много вопросов, ответы на которые найти достаточно сложно... Здесь важно правильно определить задачи, которые стоят перед всеми заинтересованными сторонами.

Председатель Совета ТОС «25-й микрорайон» со статусом юридического лица с 2014 года г.о. Кинешма Ивановской области Бурова Людмила Викторовна прошла трехдневное обучение и поделилась впечатлением:

«Я получила приглашение на 3-х дневный семинар «НКО — поставщик качественных социальных услуг» и, не раздумывая, согласилась.

Известно, что существуют активные и пассивные методы обучения. К пассивным относятся семинары и тренинги, где люди только «впитывают» новую

информацию и обратной связи не требуется. Активные методы обучения предполагают вовлечение каждого респондента. К ним относится деловая игра и мозговой штурм. Занятия требуют максимальной концентрации. Такой формат позволяет сотрудникам генерировать новые идеи, развивает системное мышление, формирует ответственное отношение к работе.

Именно такой эффект мы получили за время наших занятий. Ведущие эксперты использовали активные формы обучения, все получили обратную связь. Мы разбирали кейсы каждой организации индивидуально, решали проблемы совместно. В процессе работы семинара участники объединились в одну сплоченную команду. Все познакомились и поняли, что такие мероприятия необходимы для НКО.

В качестве председателя ТОС я с 2014 года участвую в конкурсах, готовлю проекты и почти всегда побеждаю. Однако без развития компетенций, обучения и совершенствования своих знаний не обойтись.

Например, с 2019 года безрезультатно предпринимала попытки организовать работу по оказанию социальных услуг. По итогам применения знаний, полученных на семинаре, цель была достигнута! Теперь в ТОС «25-й микрорайон» организована социальная услуга для населения. У нас проходят бесплатные юридические консультации. Прием ведет квалифицированный юрист, и жители очень довольны.

Кроме того, в 2018 году я прошла курсы под руководством М. Г. Круглова. Проект называется «Менеджмент качества деятельности ТОС». Особенно важно то, что семинары проходят бесплатно. Это огромное подспорье для образования и развития представителей ТОС.

Благодарю преподавателей и организаторов этого мероприятия. Мы не остановимся на достигнутом и продолжим пополнение копилки знаний.

Буду рада дальнейшему сотрудничеству и новым ступеням обучения у экспертов АНО «Центр обеспечения качества деятельности «ОКНО»!

КАЧЕСТВО ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО ОБЩЕСТВЕННОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

Вопросы менеджмента качества для устойчивого развития в территориальном общественном самоуправлении (ТОС) не теряют актуальности.

Рассмотрим их на основе материалов цикла семинаров и тренингов для руководителей организаций ТОС. В данной статье обсудим вопросы достижения целей устойчивого развития согласно ООН, модель менеджмента глобального соглашения, проект стандарта по требованиям к СМК организаций ТОС, подходы к реализации этих требований.

Ассоциация территориальных общественных самоуправлений «Лига ТОС» проводит для руководителей

организаций ТОС со всей страны семинары и тренинги под общим названием «Менеджмент качества в деятельности ТОС». В них принимают участие председатели ТОС из большинства федеральных округов Российской Федерации, от Биробиджана (Еврейский автономный округ) до с. Карпогоры Архангельской области (фото). Общая направленность цикла семинаров и тренингов — устойчивое развитие территорий и применение для этого методов менеджмента качества.



Фото. Участники и ведущие семинаров и тренингов

» Устойчивое развитие для органов территориального общественного самоуправления

Устойчивое развитие как государства в целом, так и его отдельных территорий в литературе по управлению и современным международным стандартам рассматривается как процесс экономических и социальных изменений, при котором эксплуатация природных ресурсов, направление инвестиций, ориентация научно-технического развития, развитие личности и изменения институтов государства согласованы друг с другом и укрепляют нынешний и будущий потенциал для удовлетворения человеческих потребностей и устремлений и повышения качества жизни людей.

Необходимость перехода государств к устойчивому развитию объясняется в докладе комиссии ООН по устойчивому развитию так: «В течение последних 30 лет мир стал свидетелем колоссальных достижений с точки зрения социального развития и технического прогресса. Беспрецедентный экономический рост позволил сотням миллионов людей преодолеть черту бедности. Однако, несмотря на все эти успехи, наша текущая модель развития является далеко не безупречной. Экономическое обоснование концепции устойчивого развития уже обладает убедительной аргументацией: появление новых возможностей и значительное повышение эффективности, стимулирование инновационных процессов, а для бизнеса и укрепление деловой репутации»¹.

1 января 2016 г. официально вступили в силу 17 целей в области устойчивого развития (ЦУР), изложенные в Повестке дня ООН в области устойчивого развития на период до 2030 г.:

1. повсеместная ликвидация нищеты во всех ее формах;
2. ликвидация голода, обеспечение продовольственной безопасности, улучшение питания и содействие устойчивому развитию сельского хозяйства;
3. обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте;
4. обеспечение всеохватного и справедливого качественного образования и поощрение возможности обучения на протяжении всей жизни для всех;
5. обеспечение гендерного равенства и расширение прав и возможностей всех женщин и девочек;
6. обеспечение наличия и рационального использования водных ресурсов и санитарии для всех;
7. обеспечение всеобщего доступа к недорогим, надежным, устойчивым и современным источникам энергии для всех;
8. содействие поступательному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех;
9. создание стойкой инфраструктуры, содействие всеохватной и устойчивой индустриализации и инновациям;
10. сокращение неравенства внутри стран и между ними;
11. обеспечение открытости, безопасности, жизнестойкости и экологической устойчивости городов и

¹ Доклад о целях в области устойчивого развития, 2017 год. — https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2017/TheSustainableDevelopmentGoalsReport2017_Russian.pdf.

- населенных пунктов;
12. обеспечение перехода к рациональным моделям потребления и производства;
 13. принятие срочных мер по борьбе с изменением климата и его последствиями;
 14. сохранение и рациональное использование океанов, морей и морских ресурсов в интересах устойчивого развития;
 15. защита и восстановление экосистем суши и содействие их рациональному использованию, рациональное лесопользование, борьба с опустыниванием, прекращение и обращение вспять процесса деградации земель и прекращение процесса утраты биологического разнообразия;
 16. содействие построению миролюбивого и открытого общества в интересах устойчивого развития, обеспечение доступа к правосудию для всех и создание эффективных, подотчетных и основанных на широком участии учреждений на всех уровнях;
 17. укрепление средств осуществления и активизация работы в рамках глобального партнерства в интересах устойчивого развития.

Достижение глобальных целей в России и в мире привело бы к обеспечению устойчивого развития, социальной

справедливости, экологической безопасности, экономического процветания, отсутствия дискриминации во всем мире. ЦУР создают единственную эффективную модель долгосрочного развития при условии, что и государства в целом, и отдельные территории будут предпринимать совместные усилия по их реализации. Эти цели тесно взаимосвязаны, поэтому все должны стремиться к достижению всего их комплекса. Как отмечает ООН, «разумеется, в результате мы не получим рай на земле: многие проблемы останутся нерешенными. Однако мир, несомненно, оказался бы на более совершенном, более устойчивом пути развития. Мы могли бы построить экономику изобилия»².

В России первый шаг по применению устойчивого развития был сделан в Указе Президента РФ № 440 «О Концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию» от 1 апреля 1996 г.³. Затем последовал Указ Президента Российской Федерации №537 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации до 2020 года» от 12 мая 2009 года определил приоритеты устойчивого развития⁴.

После подписания РФ «Повестки дня ООН в области устойчивого развития» в декабре 2015 г., Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации регулярно готовит аналитические материалы по устойчивому развитию в регионах Российской Федерации⁵.

2 Процветающий бизнес — процветающий мир. Итоговый отчет. — <http://report.businesscommission.org/uploads/Russian.pdf>.

3 Указ Президента РФ №440 «О Концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию» от 1 апреля 1996 г. — <http://kremlin.ru/acts/bank/9120>.

4 Указ Президента Российской Федерации №537 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации до 2020 года» от 12 мая 2009 г. — <https://rg.ru/2009/05/19/strategia-dok.html>.

5 Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. Доклад о человеческом развитии в Российской Федерации.

Распоряжением Правительства РФ №2071-р от 8 ноября 2012 г. утверждена Концепция федеральной целевой программы «Устойчивое развитие сельских территорий на 2014–2017 годы и на период до 2020 года»⁶. На ее основе Постановлением Правительства РФ в июле 2013 г. была утверждена Федеральная целевая программа «Устойчивое развитие сельских территорий на 2014–2017 годы и на период до 2020 года»⁷.

Тем не менее, ЦУР ООН не являются до настоящего времени обязательными для органов муниципального управления и организаций ТОС, поэтому одной из ключевых задач проведения семинаров и тренингов стало разъяснение и самих целей, и конкретных задач организаций территориального самоуправления по их достижению.

» Стандарт деятельности организаций ТОС

На семинарах мы подробно обсуждаем, как эффективно достичь целей устойчивого развития ООН в деятельности организаций ТОС, как грамотно выявить цели, приоритетные для конкретной территории, как использовать при этом методы менеджмента качества. Обсуждение ведется на основе проекта стандарта «Системы менеджмента качества для устойчивого развития территорий в территориальных органах общественного самоуправления» (далее — стандарт). Проект был разработан ассоциацией «Лига ТОС» при активном участии ООО «Эксперт Индекс» и АНО «Центр обеспечения качества «ОКНО». Применение системы менеджмента качества должно являться стратегическим решением для органов территориального общественного самоуправления, которое может помочь улучшить результаты их деятельности и обеспечить прочную основу для всех инициатив, ориентированных на устойчивое развитие территории, а также

содействовать внедрению принципов и механизмов (инструментов) открытости в деятельности ТОС.

Разработка проекта стандарта преследует пять главных целей.

1. Внедрить в сферу территориального общественного самоуправления задачи устойчивого развития территорий в соответствии с целями ООН в области устойчивого развития на период до 2030 г., принятыми Российской Федерацией обязательствами по достижению этих целей, ориентировать всех жителей территорий на решение этих задач с целью повышения качества их жизни.
2. Внедрить в сферу территориального общественного самоуправления принципы менеджмента качества как инструмента эффективного достижения целей устойчивого развития и оказать содействие в их развертывании посредством

Федерации. Цели устойчивого развития ООН и Россия. — <http://ac.gov.ru/files/publication/a/11138.pdf>.

6 Концепция федеральной целевой программы «Устойчивое развитие сельских территорий на 2014–2017 годы и на период до 2020 года». — <https://rg.ru/2012/11/14/selo-site-dok.html>.

7 Федеральная целевая программа «Устойчивое развитие сельских территорий на 2014 – 2017 годы и на период до 2020 года». — <http://fcp.economy.gov.ru/cgi-bin/cis/fcp.cgi/Fcp/ViewFcp/View/2014/412/>.

самооценки и внешней оценки независимой стороной; способствовать поэтапному развитию системы менеджмента качества органов ТОС, а также переходу от цепочки «планируй — делай» к циклу «планируй — делай — проверяй — действуй» (цикл PDCA).

3. Предоставить механизм для самооценки органов территориального общественного самоуправления с целью диагностирования и улучшения их деятельности.
4. Стать связующим элементом между методами устойчивого развития территорий и эффективного функционирования органов ТОС.
5. Обеспечить обмен опытом и изучение передовой практики в органах территориального общественного самоуправления.

Рассмотрим современный подход к менеджменту организаций ТОС для устойчивого развития территорий.

ООН выработала десять базовых принципов менеджмента, которые должны использоваться руководством всех типов организаций (органов государственной власти, территориальных органов самоуправления, коммерческих компаний, общественных организаций и др.), участвующих в достижении целей устойчивого развития ООН⁸.

1. Принципы, связанные с соблюдением прав человека:

- организации ТОС должны поддерживать и уважать защиту международно провозглашенных прав человека;

- организации ТОС при взаимодействии с любой другой организацией должны убедиться, что она не является соучастником нарушений прав человека.

2. Принципы, связанные с соблюдением трудовых отношений:

- организации ТОС должны поддерживать свободу ассоциации для работников, занятых на конкретной территории, и эффективное признание их права на ведение коллективных переговоров с работодателями;
- организации ТОС должны поддерживать ликвидацию всех форм принудительного и обязательного труда на данной территории;
- организации ТОС должны поддерживать эффективное упразднение детского труда на данной территории;
- организации ТОС должны поддерживать ликвидацию всех форм дискриминации граждан в области труда и занятий на данной территории.

3. Принципы, связанные с охраной окружающей среды:

- организации ТОС должны поддерживать заинтересованный подход жителей к экологическим проблемам;
- организации ТОС должны предпринимать инициативы по содействию большей экологической ответственности всех участников территориального самоуправления;
- организации ТОС должны поощрять разработку и распространения экологически безопасных технологий во всех сферах, касающихся ТОС, в бизнесе и быту.

⁸ *The Ten Principles of the UN Global Compact*. — <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>.

4. Антикоррупционный принцип: организации ТОС должны работать против коррупции во всех ее формах, включая вымогательство и взяточничество.

В деятельности организаций ТОС целесообразно дополнить эти принципы семью принципами менеджмента качества в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9000-2015⁹ и ГОСТ Р ИСО 9001-2015¹⁰.

1. Ориентация на потребителей (жителей территории).

Менеджмент качества нацелен на удовлетворение запросов потребителей (жителей территории) и на стремление превзойти их ожидания. Устойчивое развитие территории и успех деятельности ТОС достигается тогда, когда организация ТОС завоевывает и сохраняет доверие потребителей (жителей) и других заинтересованных сторон. Каждый аспект ее взаимодействия с жителями дает возможность создавать больше ценности для них. Понимание настоящих и будущих потребностей жителей и других заинтересованных сторон вносит вклад в достижение организацией ТОС успеха по устойчивому развитию территорий.

2. Лидерство.

Лидеры на всех уровнях организации ТОС обеспечивают единство ее цели и направления деятельности, создают условия, в которых все участники территориального общественного самоуправления взаимодействуют для устойчивого развития территории.

3. Взаимодействие участников территориального самоуправления.

Для организации ТОС крайне важно, чтобы все ее работники и волонтеры

были компетентными, были наделены полномочиями и вовлечены в создание ценности для жителей территории. Такой персонал на всех уровнях организации ТОС повышает ее способность эффективно решать задачи устойчивого развития.

4. Процессный и проектный подход к деятельности ТОС.

Последовательные и прогнозируемые результаты деятельности ТОС по устойчивому развитию территории достигаются более эффективно, когда управление регулярной деятельностью осуществляется через взаимосвязанные процессы и/или проекты, которые функционируют как согласованная система.

5. Улучшение.

Успешные организации ТОС постоянно нацелены на улучшение, в том числе улучшение управления процессами и проектами. Улучшение необходимо, чтобы сохранять и поддерживать текущий уровень осуществления деятельности, реагировать на изменения, связанные с внутренними и внешними условиями, и создавать новые возможности.

6. Принятие решений в деятельности ТОС, основанное на объективных данных.

Решения, основанные на анализе и оценке данных, с большей вероятностью приведут к желаемым результатам, чем решения, основанные на мнениях руководителей, сотрудников организаций ТОС и волонтеров. Важно понимать не только факты, но и их причинно-следственные связи и возможные незапланированные последствия. Анализ фактов,

⁹ ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. — <http://docs.cntd.ru/document/1200124393>.

¹⁰ ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования. — <http://docs.cntd.ru/document/1200124394>.

свидетельств и данных приводит к большей объективности и уверенности в принятых решениях.

7. Управление взаимоотношениями с поставщиками и партнерами ТОС.

Для достижения устойчивого успеха организации ТОС управляют своими взаимоотношениями с заинтересованными сторонами, такими как поставщики и партнеры. Устойчивое развитие территории достигается в ситуации, когда организация ТОС эффективно управляет взаимоотношениями со всеми ее заинтересованными сторонами. Менеджмент взаимоотношений с поставщиками и партнерами имеет особую важность для деятельности организации ТОС и удовлетворенности жителей территории этой деятельностью.

Проект стандарта предусматривает, что для реализации всех этих принципов организации ТОС могут использовать модель менеджмента глобальной договоренности ООН (модель МГД ООН). Эта модель является для территориальных органов самоуправления и организаций социального партнерства, участвующих в общественном самоуправлении, в том числе компаний малого и среднего бизнеса, руководством по оценке их действий и управленческих решений в вопросах, связанных с их приверженностью ЦУР, а также позволяет управлять рисками и возможностями.

Применение модели МГД ООН направлено на создание ценности деятельности ТОС и участвующих в социальном партнерстве организаций для всех заинтересованных сторон и в долгосрочной перспективе.

Модель МГД ООН включает стадии деятельности руководителей государственных, общественных организаций и коммерческих компаний при достижении целей устойчивого развития ООН. Применительно к деятельности ТОС стадии модели МГД ООН означают следующее.

1. Зафиксируй (commit).

Руководство ТОС должно понятным и прозрачным образом зафиксировать в стратегии устойчивого развития территории, как будут реализовываться ЦУР ООН, какие из них являются приоритетными, как в деятельности ТОС будут реализованы принципы менеджмента территориальных органов самоуправления в соответствии с десятью принципами МГД ООН и семью принципами менеджмента качества. На этой стадии руководством ТОС должны также фиксироваться все виды ресурсов, которыми располагает территория, должны быть определены задачи по развитию этих ресурсов и вовлечению их в экономическую, культурную и другие виды деятельности на данной территории.

2. Оцени (assess).

Руководство ТОС должно оценить риски и возможности для деятельности ТОС, связанные с пониманием организации ТОС и ее среды, а также риски, возможности и последствия деятельности в области устойчивого развития территории. На основе оценки рисков, возможностей и последствий должны быть определены оперативные цели и задачи на текущий период, необходимые конкретные проекты по устойчивому развитию территорий.

3. Определи (define).

На этой стадии руководство ТОС должно определить стратегию, политику и методы реализации ЦУР ООН с вовлечением волонтеров, жителей территории,

во взаимодействии с органами государственной власти, в партнерстве с бизнесом и общественными организациями, другими заинтересованными сторонами.

4. Внедри и реализуй (implement).

На этой стадии руководство ТОС координирует деятельность сотрудников, волонтеров и других заинтересованных сторон по реализации стратегии, политики, планов устойчивого развития в конкретных областях.

5. Измерь (measure).

На этой стадии руководство ТОС организует измерение и мониторинг выполнения планов, хода проектов, результативности процессов, достижения ЦУР и приоритетных целевых показателей ТОС. Данная стадия, безусловно, параллельна стадии «Внедри и реализуй»

6. Взаимодействуй (communicate).

На этой стадии руководство ТОС организует взаимодействие с жителями территорий и другими заинтересованными сторонами как по достижению ЦУР ООН и приоритетных целевых показателей ТОС, так и по постоянному улучшению деятельности ТОС.

Модель МГД ООН хорошо сочетается с моделью СМК, с требованиями к процессам организации, изложенным в ISO 9001–2015, которые в проекте стандарта адаптированы к специфике деятельности ТОС. Требования к системам менеджмента качества, установленные стандартом, являются дополнительными для нормативных требований к деятельности территориальных органов общественного самоуправления в соответствии с Федеральным законом Российской Федерации №131-ФЗ «Об общих принципах организации территориального самоуправления в Российской Федерации» от 6 октября 2003 г., а также требований к продукции

и услугам, создаваемым в результате деятельности территориальных органов самоуправления.

Стандарт рассматривает пять уровней реализации требований к системе менеджмента качества организации ТОС.

1. Организация ТОС соответствует требованиям стандарта по результатам самооценки, подтвержденным результатами независимой оценки, разработала и реализует политику устойчивого развития территории, эффективно планирует свою деятельность, включая улучшение системы менеджмента качества, не менее чем на год.
2. Организация ТОС соответствует требованиям стандарта по результатам самооценки, подтвержденным результатами независимой оценки, разработала и результативно реализует среднесрочную (от двух лет до пяти лет) стратегию устойчивого развития территории, охватывающую значительную часть целей устойчивого развития ООН. Основные заинтересованные стороны вовлечены в процесс планирования проектов устойчивого развития, планы деятельности организации ТОС регулярно пересматриваются и обновляются на основе мониторинга удовлетворенности.
3. Организация ТОС соответствует требованиям стандарта по результатам самооценки, подтвержденным результатами независимой оценки, разработала и результативно реализует долгосрочную (на пять лет и больше) стратегию устойчивого развития территории, охватывающую все цели устойчивого развития ООН. Организация использует систематическое планирование и цикл PDCA, что подтверждается результатами

самооценки и независимой оценки. Деятельность организации ТОС сосредоточена на повышении качества жизни жителей территории как на основном факторе для достижения целей устойчивого развития территории. Управление процессами организации ТОС соответствует требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015, рекомендациям ГОСТ Р 52614.4-2016 / ISO 18091:2014, что подтверждается декларацией о соответствии требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015, оформленной в установленном порядке.

4. Организация ТОС соответствует требованиям стандарта и требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015, подтвержденным сертификатом соответствия, ежегодно предоставляет всем заинтересованным сторонам отчетность по устойчивому развитию территории в соответствии с рекомендациями ООН.
5. Организация ТОС признана ООН как образцовая в сфере устойчивого развития территории.

Самооценка организации ТОС осуществляется по семи базовым критериям.

1. Лидерство руководства ТОС.

Это оценка избранных руководителей ТОС, которая показывает, насколько организация ТОС соблюдает требования закона о территориальном общественном самоуправлении и практикует 17 принципов менеджмента и в какой степени руководство организации ТОС эффективно осуществляет стратегическое, долгосрочное планирование.

2. Управление процессами.

Значительная часть оценки устойчивости ТОС связана с административным потенциалом сотрудников организации ТОС и их способностью предоставлять

руководству организации ТОС точную и надежную информацию. Второй компонент оценки относится к компетентности сотрудников и соблюдению ими законодательных требований.

3. Финансы и финансовый менеджмент.

Эффективное финансовое управление является краеугольным камнем устойчивого успеха организации ТОС. Оно гарантирует, что управление ресурсами осуществляется должным образом, а средства расходуются в соответствии с заявленными приоритетами и стратегией устойчивого развития территории. Этот сегмент оценки отражает, насколько организация ТОС соблюдает принципы бюджетной ответственности и внедрила передовую практику учета затрат, бюджетирования, подготовки и представления финансовой отчетности, развития финансовых ресурсов.

4. Услуги населению.

Предоставление основных услуг, таких как сбор мусора и его утилизация, противопожарная защита, снабжение чистой водой, сбор сточных вод и их очистка, обеспечение санитарии, уличное освещение и содержание в надлежащем состоянии дорожной сети, являются основными сферами ответственности организации ТОС. Возможность предоставлять эти услуги в соответствии с общественными потребностями, существующими стандартами и требованиями законодательства является важным свидетельством устойчивости территории.

5. Инфраструктура.

Хотя большинство жителей включены в ТОС, во многих других областях ТОС не в состоянии предоставить необходимые услуги по различным причинам, включая отсутствие необходимой инфраструктуры. Кроме того, значительная

часть инфраструктуры устарела морально, физически изношена и должна быть заменена в ближайшем будущем либо недостаточна для удовлетворения потребностей жителей на основе текущих стандартов. Оценивая уровень инфраструктуры, организация ТОС получает представление о ее устойчивости.

6. Благополучие сообщества и качество жизни.

Преобразования последних лет отрицательно повлияли на экономические и социальные основы многих территорий. Организации ТОС должны признать воздействие уменьшения и старения населения на налоговую базу, ухудшение общего экономического положения и сокращение добровольных взносов населения и искать альтернативные методы предоставления услуг, где это

необходимо. Состояние экологических и культурных ресурсов и уровень здравоохранения и образования также оказывают долгосрочное воздействие на благополучие сообщества.

7. Региональная кооперация.

Региональная кооперация все чаще признается важным компонентом устойчивого развития территории. Здесь оцениваются текущие инициативы регионального сотрудничества и их вклад в устойчивость территории, а также возможности для укрепления регионального сотрудничества в будущем.

На семинарах руководители ТОС проводят пробную самооценку своих организаций по приведенным выше критериям и по ее результатам разрабатывают планы развития.

» Заключение

Комплекс тренингов и семинаров касается не только применения стандарта. Председатели ТОС изучают и основы менеджмента качества, и общие вопросы стандартизации в сфере общественного самоуправления, и требования к системе менеджмента качества организаций ТОС на основе стандарта ISO 9001—2015, рассматривают вопросы управления проектами в деятельности ТОС. Деловые игры закрепляют применение принципов менеджмента качества и стандартов в деятельности ТОС. Слушатели семинаров принимают активное участие в тренинге развития креативного мышления, в деловой игре по

совершенствованию лидерских качеств.

По итогам председатели ТОС отмечают высокий уровень подготовки и проведения занятий, важность и актуальность темы устойчивого развития территорий, использования методов менеджмента качества и аттестации ТОС, выражают готовность принимать активное участие в подобных мероприятиях.

Круглов Михаил Геннадьевич —
к. т. н., доцент РАНХиГС при Президенте
РФ, профессор ВШЭ, генеральный
директор ООО «Эксперт Индекс»,
научный руководитель АНО «Центр
обеспечение качества деятельности НКО»

ДЕНЬ КАЧЕСТВА – ПРАЗДНИК, КОТОРЫЙ КАСАЕТСЯ КАЖДОГО

С 1990 года второй четверг ноября считается Всемирным днем качества. Идея принадлежит Европейской организации качества при поддержке ООН.

Позднее Европейская организация качества объявила праздничной целую неделю, на которую попадает второй ноябрьский четверг. Теперь ежегодно проходит Европейская неделя качества. В России День качества отмечается с 1995 года. Цель – повышение значения высокого качества продукции и услуг, а также в привлечении внимания к проблеме качества.

Вопрос качества в деятельности некоммерческих организаций сегодня стоит особенно остро. Развитие НКО

должно происходить в соответствии с целями устойчивого развития (см. рисунок).

От руководителей НКО требуют, чтобы они предоставляли качественные услуги, часто говорят о качестве реализуемых проектов. Но, если спросить прямо такого руководителя: «Можете ли вы сказать, что ваша услуга качественная?», большинство задумается, скорее, ответит «да», но объяснить, почему так считает, не сможет.

К сожалению, в настоящее время



Рисунок. Цели в области устойчивого развития

среди образовательных программ для представителей НКО нет курсов или мастер-классов по качеству предоставляемых услуг, его измерению и управлению. Часто встречаются мнения, что нам о качестве говорить еще рано.

Все эти стереотипы, несомненно, нуждаются в корректировке. Сегодня наша задача — донести до руководителей НКО, инфраструктурных представителей организаций, которые формируют образовательный контент для НКО, что образовательные курсы и программы нужно начинать с вопросов о качестве. Правильное отношение к качеству производимых услуг формирует потребность в дальнейшем обучении. Качественный менеджмент — это, прежде всего, решение стратегического развития организации. Только такой подход и такой менеджмент может сделать организации устойчивыми, а их услуги востребованными.

Актуальность всего вышеизложенного подчеркивает активный интерес и действия в вопросах качества со стороны Правительства РФ. В 2020 году впервые состоялся онлайн-форум «Всероссийский день качества — 2020». Мероприятие

организовано АНО «Роскачество».

На этой же площадке состоялся первый форум «День качества НКО» и отраслевая сессия «Качество социальных услуг». Мероприятие организовано в рамках Всемирной недели качества при поддержке АНО «Роскачество» и Фонда президентских грантов. Для некоммерческих организаций это историческое событие. Представители НКО объединились на профильных площадках, чтобы обсудить конкретные практики и качество услуг для пожилых людей, беременных женщин и женщин с малолетними детьми, для детей с ОВЗ, качество услуг психологической помощи.

Такие события должны стать основой для профессионального общения специалистов некоммерческого сектора, а выработанные решения — инструментами развития стандартов социальных услуг.

Праздник вошел в жизнь некоммерческого сектора. Он будет повторяться ежегодно не только в рамках одного форума, но и в каждой некоммерческой организации. Эта традиция поможет ответить на вопросы о качестве предоставляемых услуг и реализуемых проектов.

ДЕНЬ КАЧЕСТВА НКО В ЦИФРАХ

Количество участников

250 человек

География:

23 субъекта

Общее время:

10 часов **52** минуты

Длительность пленарного заседания:

2 часа **7** минут

Самая популярная сессия:

«Качество социальных услуг, предоставляемых пожилым людям» —

42 человека

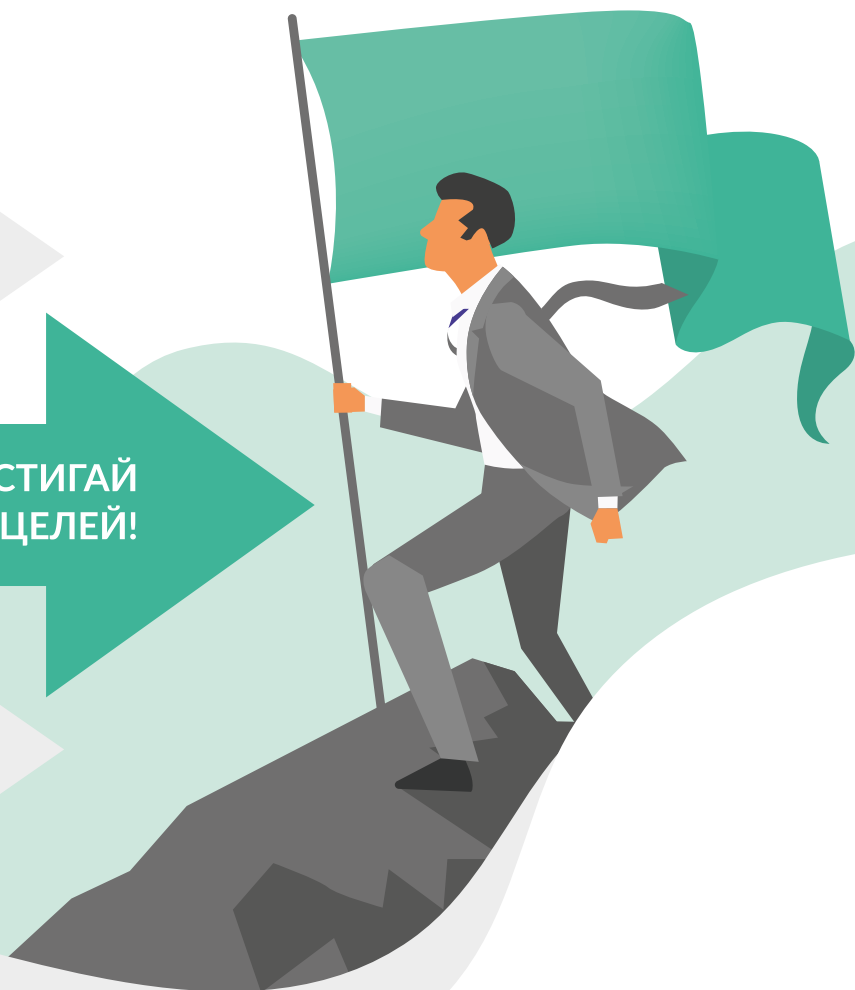
Система «ОКНО»

Инструмент повышения качества услуг
некоммерческих организаций
и социальных предпринимателей!

ПРОЙДИ
САМООЦЕНКУ

ДОСТИГАЙ
СВОИХ ЦЕЛЕЙ!

ОТСЛЕЖИВАЙ
ПРОГРЕСС



АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ЦЕНТР ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

<https://oknokachestvo.ru>
+7(968)323-77-80

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](https://golfstreamfond.ru/help-now)

По вопросам сотрудничества: info@golfstreamfond.ru