

1/2020

 **ОКНО**
АНО ЦЕНТР ОБЕСПЕЧЕНИЯ
КАЧЕСТВА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО

 **ФОНД
ПРЕЗИДЕНТСКИХ
ГРАНТОВ**

КАЧЕСТВО СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ

ТУЛА

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Наша команда	4
Кружки качества	9
Пять задач, которые решаются с помощью цикла PDCA	13
Рискориентированное мышление — базовая компетенция руководителя НКО	16
Тульский некоммерческий сектор выходит на новый уровень развития	21
Взаимодействие органов власти и НКО. Опыт Тульской области	27
Внедрение смк на примере тос поселка «Басово-Прудный»	31
Общественная организация «Тульская городская организация женщин»	35
Общественная организация «Маленькая страна — Мы есть!» как пример устойчивой бизнес-модели НКО	38

ВВЕДЕНИЕ

Дорогие друзья!

Перед вами первый выпуск информационного журнала о развитии третьего сектора экономики, методах и формах работы НКО.

Специалисты нашей организации обработали огромное количество теоретической информации, использовали практический опыт АНО «Центр качества «ОКНО», собственные научные статьи и подготовили для Вас прикладные материалы об управлении качеством в некоммерческих организациях.

Сборник выходит в рамках проекта «НКО – поставщик качественных социальных услуг», который был поддержан Фондом президентских грантов.

Проект реализуется в 2019 – 2020 гг в 3-х городах: Тверь, Владимир, Иваново. Всего в этом году мы подготовим 4 дайджеста о качестве услуг НКО.

Первый выпуск посвящен нашей работе в городе Тула. Семинар «НКО-поставщик качественных социальных услуг» впервые прошел именно там и уже в 2019 году три тульских организации получили Знак качества «ОКНО».

Надеюсь, что освещение деятельности, направленной на повышение качества, станет нашей доброй традицией!

Команда АНО «Центр качества «ОКНО»

НАША КОМАНДА



» Илона Южакова

Генеральный директор АНО Центр качества ОКНО, член рабочих групп по подготовке отчета по ЦУР при Аналитическом центре Правительства РФ, ведущий аудитор систем менеджмента качества

В детстве я мечтала стать медсестрой, очень хотелось всем помогать и каждого спасать. С тех пор прошло много времени, с медициной не сложилось, но стремление приносить пользу людям осталось. Во время обучения на факультете теоретической физики в Ярославском государственном университете желание не пропало, а продолжило укрепляться.

В итоге я бросила физику и поступила

в ДВГТУ им. В.В.Куйбышева, чтобы стать специалистом по социальной работе. С теплом вспоминаю своего преподавателя, директора Центра социального обслуживания Веру Аркадьевну Писаренко. В те годы наша профессия не была особенно престижной. Но Вера Аркадьевна каждый день вдохновляла, «сеяла» любовь к делу и создавала все условия, чтобы каждый стал работать по специальности. При такой поддержке, мы с однокурсницами создали свою благотворительную организацию. В течение пятнадцати лет эта непростая деятельность была основной и занимала все время.

В 2009 году я прошла обучение на президентской программе подготовки управленческих кадров в РАНХиГС по специальности «Менеджер инновационных проектов». Здесь Михаил Геннадьевич Круглов преподавал менеджмент качества и стал моим руководителем при подготовке дипломной работы по теме «Управление качеством в организациях социального обслуживания населения на примере КРОБО «Дельфин».

Апробация и внедрение разработанных методов принесло нам успех. Так началась моя фанатичная любовь к СМК. Чтобы идеи управления качеством стали частью деятельности некоммерческих организаций и была создана организация АНО «Центр обеспечения качества деятельности некоммерческих организаций «ОКНО». За три года работы мы одержали две победы в конкурсе Фонда президентских грантов и строим много планов на будущее.



» Михаил Круглов

Кандидат технических наук, доцент, действительный член Нью-Йоркской Академии наук, доцент кафедры Инновационных технологий в бизнесе факультета Высшей школы корпоративного управления РАНХ и ГС при Президенте РФ, доцент кафедры Менеджмента инноваций НИУ ВШЭ, генеральный директор компании ООО «Эксперт Индекс», руководитель подкомитета по стандартизации Гильдии по корпоративной социальной ответственности и устойчивому развитию Московской Торгово-промышленной Палаты.

Почему я занялся развитием менеджмента в НКО и организациях социального предпринимательства?

Во-первых, потому, что накопил значительный опыт в консультировании представителей бизнеса из разных сфер, и поэтому могу применить его в консультировании и обучении специалистов НКО и организаций социального

предпринимательства.

В-вторых, потому что всячески поддерживаю идею Повестки дня ООН в области устойчивого развития по добавлению к «классической» экономике еще двух инновационных экономик — «социальной» экономики, основанной на обороте социального и человеческого капитала страны и «зеленой» экономики, основанной на обороте природного капитала страны.

Важность этой задачи в России часто недооценивают. А ведь именно в эти две инновационные экономики смогут переходить люди, которые высвобождаются в «классической» экономике как в результате научно-технической революции, развития цифровых технологий, так и в результате глобальной перестройки мирового рынка, которая происходит прямо сейчас. Инновационными они являются хотя бы потому, что каждой стране еще нужно придумать свои национальные механизмы учета и оборота социального, человеческого и природного капитала, внедрить и отладить их. Это очень непростая и крайне интересная задача, и решения этой задачи, разработанные в России, непременно будут востребованы в других странах. Нам нужно уметь творчески приспособлять решения, найденные в других странах, к нашим российским реалиям.

В-третьих, потому, что считаю, что пока что НКО и организации социального предпринимательства в основном развивались на основе энтузиазма, самоотверженности и харизмы их основателей.

Это прекрасно, что в нашей стране столько замечательных людей создают эту крайне важную и нужную для страны сферу. С другой стороны, для дальнейшего развития все эти организации должны обрести устойчивость, способность долго и успешно функционировать. А для этого их руководителям

и специалистам необходимо внедрять элементы современного регулярного менеджмента. Запрос со стороны руководителей и специалистов практически во всех регионах России есть, и большой, а вот квалифицированных консультантов, детально проработанных учебных программ, отработанных методик, стандартов деятельности немного.

Я считаю крайне важными и полезными проекты, которые осуществляет Гильдия по корпоративной социальной ответственности и устойчивому развитию Московской Торгово-промышленной Палаты, АНО «Центр качества «ОКНО». Ведь в ходе этих проектов и рождаются квалифицированные консультанты, детально проработанные учебные программы и дистанционные курсы, отработанные методики, стандарты деятельности НКО.

Какие ключевые задачи нужно решить в первую очередь?

→ Первая ключевая задача

Научить руководителей и специалистов НКО и организаций социального предпринимательства видеть «свое место» в реализации национальных проектов и достижении национальных целей устойчивого развития, определенных Указом Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». Потому что только совместными усилиями власти,

бизнеса, гражданского общества эти стратегические цели могут быть достигнуты и задачи могут быть решены. Для этого руководители и специалисты НКО и организаций социального предпринимательства должны научиться строить свои стратегические планы с учетом своей роли в реализации национальных проектов и достижении национальных целей устойчивого развития, научиться составлять оперативные планы на основе стратегии и добиваться их выполнения. Этому посвящен дистанционный курс «Менеджмент качества в НКО», который сейчас создает АНО «Центр качества «ОКНО» при моем активном участии. Работа проходит в рамках гранта Президента РФ.

→ Вторая ключевая задача

Научить представителей НКО и органы региональной власти, курирующие эту сферу, планировать, достигать и оценивать не только непосредственный результат социальных услуг и проектов, но и социальный результат и эффект. Эта задача решается в рамках дистанционного курса «Менеджмент качества в НКО», и в рамках разработки методик и проектов стандартов по планированию и оценке непосредственного результата, социального результата и социального эффекта услуг и проектов организаций НКО и социального предпринимательства.

→ Третья ключевая задача

Разработать стандарты и методики для учета социального и человеческого капитала на региональных и национальных счетах. Эта часть Повестки дня



» Екатерина Ямаева

Методист АНО «Центр качества «ОКНО»

В моей семье всегда поддерживали идею помощи другим людям: если можешь кому-то помочь, обязательно нужно это сделать. Я получила образование медицинской сестры и затем - психолога. Работала и с тяжелыми больными, и с трудными подростками, и с теми, кто звонит на горячую линию для получения психологической поддержки.

В последние 7 лет работаю в благотворительных фондах и знаю, как важно для развития организации выстраивать эффективную систему управления, внедрять процессы и распределять ответственность между сотрудниками. Это позволяет оказывать помощь своевременно и оптимизировать расходы.

Мне нравится проект по внедрению СМК. Он способствует оценке рисков, помогает сделать процессы осознанными, а деятельность организации более управляемой.



» Жанна Котова

Эксперт, программный директор АНО «Центр качества «ОКНО»

Каждый человек однажды задумывается о своей миссии в жизни. Многие называют этот период кризисом среднего возраста. К этому времени материальные ценности уходят на второй план, а на первое место встает потребность помогать людям, вдохновлять их, давать инструменты, всесторонне содействовать. Имея за плечами соответствующее образование экономиста социально-культурной сферы и опыт работы в органах власти, бизнес-тренером, руководителем коммерческих и некоммерческих организаций, я постоянно искала инструменты для системной и качественной работы негосударственного сектора.

Два года назад я познакомилась с профессиональным лидером НКО, руководителем АНО Центра обеспечения качества деятельности НКО «ОКНО» Илоной Южаковой. С первых же минут встречи наши мысли, действия стали

работать в одном направлении. Очень важно найти единомышленников!

Я верю, что сектор НКО с каждым годом будет становиться более профессиональным, а доверие бизнеса, общества и власти будет повышаться.

ООН в области устойчивого развития тоже часто недооценивается, а она является, возможно, самой важной и одновременно самой сложной.

Сейчас даже не очень понятно, как это делать, но, начав решать предыдущие две задачи, набирается материал и для решения третьей.



» Ирина Затолокина

должность АНО «Центр качества «ОКНО»

Каждый день мы сталкиваемся с понятием «качество»: качество жизни, качество образования, качество управления и тд. В повседневной жизни мы

останавливаем выбор на продукте или услуге, ориентируясь именно на их качество.

Уже больше двенадцати лет я работаю в сфере образования и руковожу отделом организационно-методического сопровождения воспитательной работы в Омском государственном аграрном университете, являюсь куратором студенческого совета. Это очень увлекательная и интересная работа, где по кирпичикам выкладываешь большой путь студента в мир социокультурного пространства.

Однако кроме организации ряда мероприятий, приходится выполнять немалый объем бумажной работы, писать алгоритмы, положения, проекты, отчеты, планы, обучать свою команду. И чтобы работа шла как по маслу и приносила пользу другим, важно выполнить ее качественно: грамотно, понятно, без нареканий, правильно и в срок. Эти требования я предъявляю, как к себе, так и к тем людям, с которыми работаю.

Когда я впервые познакомилась с системой «ОКНО», подумала: «Какая же здесь проделана огромная работа! Все просто и понятно, а самое главное — разложено по полочкам, бери и применяй в своем деле». Вот это — главный показатель качества. Я очень рада быть частью команды АНО «Центр обеспечения качества деятельности некоммерческих организаций «ОКНО», где можно поделиться своим опытом и навыками. Верю, что вместе мы делаем этот мир лучше!

КРУЖКИ КАЧЕСТВА

Кружки качества стали появляться 60-е годы прошлого века. Профессор Каору Исикава, один из коллег Э. Деминга, предложил идею создания кружков качества (Фото 1).

Первоначальной целью таких кружков было обучение персонала японских компаний статистическим методам контроля. Такое обучение стало проводиться в японских компаниях для вовлечения сотрудников в работу по совершенствованию качества. Тогда руководители столкнулись с падением качества производимой продукции. Причиной послужило снижение степени удовлетворенности работников монотонным трудом и простыми задачами. Позже сотрудники предприятия стали самостоятельно объединяться в малые группы для обсуждения текущих проблем и согласованного поиска их решения. Такая инициатива понравилась менеджерам компаний. Время совещаний стало считаться рабочим и оплачиваться. В скором

времени собрания стали посещать топ-менеджеры.

Появление японских кружков качества подтолкнуло работников по всему миру к созданию аналогичных инициативных групп, которые стремились добиться в организации бездефектного производства, обсуждали вопросы техники безопасности, технической поддержки и многое другое. Опыт рабочих из Японии встретили с невероятным энтузиазмом. Такая модель находит применение и на автоматизированных производствах. При помощи таких кружков происходит переобучение работников, которых заменили роботами.

Кружки качества можно охарактеризовать как небольшую группу

Каору Исикава (13.07.1915—16.04.1989)



профессор Токийского университета, крупнейший специалист в области управления качеством

Фото 1. Каору Исикава

работников одной сферы, которая собирается добровольно и регулярно для выявления, анализа и решения проблем. В назначенное время 5–8 сотрудников встречаются, чтобы определить причины возникающих проблем и использовать известные передовые методы для их решения (Фото 2). Подобные встречи создают взаимное доверие и обеспечивают лучшее понимание между руководством и работниками. Сотрудничество, а не конфронтация, является ключевым элементом в его работе.



Фото 2. Кружок качества на производстве

» Концепция и цели кружков качества

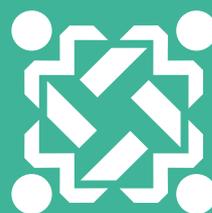
Цели Кружков качества направлены на развитие неподдельного интереса и преданности своей работе, на улучшение качества, повышение производительности и снижение затрат.

Основными из них являются:

- улучшение качества, производительности, безопасности и снижения затрат;
- предоставление работникам возможности использовать их мудрость и творческий подход;
- поощрение командного духа, сплоченности среди работников разных уровней;
- продвижение себя и взаимное развитие, поощрение лидерских качеств;
- удовлетворение мотивационных потребностей работников;
- улучшение качества трудовой жизни работников.

Концепция кружков качества основана на «уважении к человеку» в отличие от традиционного предположения,

основанного на подозрении и недоверии между руководством и его сотрудниками. Основная идея заключается в том, что люди, которые делают свою работу каждый день, знают о ней больше, чем кто-либо другой, и, следовательно, их добровольное участие является лучшим способом решения производственных проблем. Концепция кружков качества дает участникам возможность использовать свою мудрость, креативность и опыт для улучшения своей работы.



Подобные встречи способствуют развитию сотрудников и приносят пользу организации. У сотрудников возникает чувство принадлежности к коллективу и понимание собственной значимости в жизни организации.

» Характеристики эффективных кружков качества

Эффективные кружки качества имеют ряд отличительных признаков:

- неформальная и комфортная атмосфера;
- вовлеченность каждого в работу группы;
- ясность и понятность целей работы;
- умение слушать друг друга;
- конструктивное обсуждение вопросов при наличии разногласий;
- принятие решений на основе консенсуса;
- участие каждого на равных основаниях, отсутствие доминирования лидера;
- четкие и ясные задания для каждого участника;
- наличие оперативной обратной связи до тех пор, пока не найдено окончательное решение и не достигнуты результаты.

» Этапы внедрения кружков качества в организации

Для успеха программы внедрения кружков качества в организации необходимы следующие действия:

- руководители, представляющие производство, образуют руководящий комитет, который действует как орган, определяющий политику, и контролирует деятельность кружков качества в организации;
- высшему руководству желательно пройти ознакомительные курсы по организации деятельности кружков качества;
- руководство высшего и среднего звена берет на себя ответственность за организацию деятельности кружков качества;
- назначается координатор для связи между высшим руководством, членами кружка качества, руководящим комитетом;
- первые несколько встреч кружка проводятся с целью обучения участников;
- сначала в организации следует сформировать только один-два кружка, а затем, по мере накопления опыта, постепенно увеличивать число.

» Правила работы на собраниях кружков качества

В ходе собрания все участники должны соблюдать ряд важных правил:

- участники высказываются по очереди;
- в ходе собрания каждый предлагает только одну идею;
- не у всех участников могут быть каждый раз новые мысли, в этом случае этот участник может сказать «пас»;
- во время мозгового штурма не стоит проводить оценку идей;
- не следует подвергать критике комментарии, какими бы странными они не казались, приветствуйте все инициативы;
- члены могут голосовать, поднимая руки;
- все высказанные мысли записываются на большом листе;

- когда все участники говорят «пас», значит, все мысли исчерпаны и первая фаза мозгового штурма закончена;
- участники могут голосовать за несколько вариантов;
- лидер рисует круг вокруг тех идей, которые получают наибольшее количество голосов. Таким образом, определяются главные мысли (Фото 3).



Фото 3. Мозговой штурм во время собрания.

» Обязанности лидера кружка качества

Для успеха кружков качества руководитель кружка должен иметь следующие обязанности:

- взять на себя ответственность за руководство участниками;
- убедить участников кружка в необходимости изменений;
- направлять обсуждение;
- соблюдать принцип равных возможностей для каждого участника;
- назначать конкретные задания каждому участнику;
- работать в координации с куратором группы от высшего руководства.

» Преимущества кружков качества

Работа кружков качества дает компании целый ряд преимуществ:

- с помощью встреч в таком формате хронические проблемы организации решаются рядовыми сотрудниками;
- вовлеченность работников позволяет руководству легко выполнить более трудные и сложные задачи для развития компании и роста прибыли;
- по мере приобретения опыта, сотрудники берут на себя более сложные задачи, реализуют проекты по обработке материалов, улучшению качества, предотвращению потерь, улучшению графика поставок, улучшению обслуживания клиентов, совершенствованию методов контроля и испытаний, предотвращению несчастных случаев, улучшению дизайна и процесс и т. д.;
- снижаются затраты;
- увеличивается производительность;
- улучшается качество продукции;
- выстраиваются внутренние коммуникации;
- усиливается командная работа;
- повышается взаимное доверие;
- растет чувство принадлежности и собственной значимости каждого;
- повышенная уровень безопасности и охраны труда на производстве;
- улучшается психологический климат и межличностные отношения в коллективе.

ПЯТЬ ЗАДАЧ, КОТОРЫЕ РЕШАЮТСЯ С ПОМОЩЬЮ ЦИКЛА PDCA

Цикл PDCA «планируй-делай-проверяй-действуй» (PDCA) – базовый управленческий цикл.

Модель построена на работе инженера В. Шухарта, который описал последовательные действия для управления качеством продукции.

Схему: «спланировать-сделать-проверить» он предложил выполнять циклами. После успешного применения модели В. Шухарта экономист Э. Деминг предложил дополнить ее еще одним действием – после проверки должна происходить корректировка и устранение дефектов и слабых мест. Э. Деминг также разработал модификацию модели, которая стала называться PDSA (См. Рисунок).

Любая деятельность, вне зависимости от того, насколько она проста или

сложна, вписывается в модель «план – выполнение – контроль – действие»

Цикл PDCA позволяет решать целый ряд задач:

1. Провести экспресс анализ любого процесса, любого решения
2. Перестать испытывать чувство фрустрации и снизить риск выгорания
3. Постоянно находить «точки роста»
4. Всегда иметь ряд идей для новых проектов
5. Систематизировать и упорядочить деятельность

Рассмотрим каждый вариант подробнее.



- P** (plan) – планируй
- D** (do) – осуществляй
- C** (check) – проверяй
- A** (act) – корректируй

» ЗАДАЧА 1. КАК ПРОВЕСТИ ЭКСПРЕСС АНАЛИЗ ПРОЦЕССА, РЕШЕНИЯ С ПОМОЩЬЮ ЦИКЛА PDCA

Например, возьмем процесс «прием на работу нового сотрудника». Рассмотрим каждый этап.

P – план

- Определяем потребность в персонале
- Определяем требования к квалификации
- Определяем обязанности
- Определяем KPI

D – исполнение

- Составляем соответствующее объявление
- Проводим отбор
- Знакомим новичка с требованиями
- Оформляем сотрудника
- Предоставляем рабочее место
- Проводим инструктаж

C – проверка

- Проводим опрос сотрудников
- Сверяем план-факт исполнения обязанностей и достижения показателей KPI
- Фиксируем отклонения

A – корректировка

- Подготовили план корректировки отклонений
- Приняли решения и внесли в новый план (это будет новый цикл с этим работником по его развитию, изменению KPI, либо принятие решения о наказании или поощрении)
- Откорректировали требования к сотрудникам в объявление, при необходимости

» ЗАДАЧА 2. ПЕРЕСТАТЬ ИСПЫТЫВАТЬ ЧУВСТВО ФРУСТРАЦИИ И СНИЗИТЬ РИСК ВЫГОРАНИЯ



Применение базового управленческого цикла имеет сильную психологическую составляющую и помогает руководителю не только на работе, но и вполне применимо в личной жизни.

Если вы используете вариант управления P – D, то при этом любые отклонения воспринимаются как ошибки, как промахи. Однако если вы понимаете, что это только один из этапов, то на следующем шаге вы сможете проверить и принять решения, изменить ситуацию и уберечь себя от провала.

Постепенно это становится образом жизни, который приводит вас на путь постоянного анализа ситуаций и развития, а не остановки.

» ЗАДАЧА 3. ПОСТОЯННО НАХОДИТЬ «ТОЧКИ РОСТА»

Использование цикла PDCA позволяет смотреть на любую ситуацию как на процесс, который необходимо улучшать, развивать. Ни один процесс, проект, идея не могут длительное время

оставаться неизменными. Если вдруг вы почувствовали, что «застряли», или остановились, проверьте себя на этом цикле и найдите «точки роста».

» ЗАДАЧА 4. ВСЕГДА ИМЕТЬ РЯД ИДЕЙ ДЛЯ НОВЫХ ПРОЕКТОВ

Каждое изменение, связанное с улучшением, может быть положено в основу проекта или конкретного мероприятия. Попробуйте объединить ряд улучшающих мер и это станет вашим новым проектом.

Приведем пример из практики. Процесс заключения договора на обслуживание со временем совершенствовался и стал для нас отдельным проектом. Сначала мы работали стандартно. На первом этапе сотрудничества поговорили с клиентом, подготовили, подписали договор и расстались. Чтобы ожидание подготовки договора было комфортным, мы предложили гостю кофе или чай, предоставили полезные материалы для изучения. В процессе работы оказалось, что клиентам очень нравится делиться проблемами, «изливать душу». При этом душевные беседы увеличили время заключения договора и возложили дополнительную

нагрузку на сотрудников компании. Тогда было решено добавить в процесс психологические разгрузочные тесты. Наши гости рисовали слоников, а потом получали на электронную почту расшифровку от психолога.



Развлекательное тестирование стало популярным и полезным, а некоторые участники обратились к психологу за консультациями. В процессе этой деятельности появился проект психологической помощи людям, у которых в семье есть лежащие родственники.

» ЗАДАЧА 5. СИСТЕМАТИЗИРОВАТЬ И УПОРЯДОЧИТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Взгляните на весь процесс своей работы сквозь этот цикл. Есть ли в вашей организации элементы планирования, или все начинается сразу с деятельности?

Проводите ли вы регулярно мониторинг того что запланировали, обсуждаете, фиксируете и корректируете ли вы отклонения от запланированных показателей?

РИСКОРИЕНТИРОВАННОЕ МЫШЛЕНИЕ – БАЗОВАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ НКО

Согласно современному определению, риск – это «эффект неопределенности целевых показателей» собственника, потребителя, процесса для менеджера, управляющего им.

Таким образом, современное качественное управление – это управление, которое должно в идеале максимизировать ценность, минимизировать стоимость, реализовать возможности, снизить потери и риски для каждой заинтересованной стороны.¹ Как доказал М.Портер, управление предприятием выстраивается по-особому, в нем необходимо рассматривать пять

заинтересованных сторон – по ИСО 9000-2015:

3.2.3 заинтересованная сторона (interested party), стейкхолдер (stakeholder): Лицо или организация (3.2.1), которые могут воздействовать на осуществление деятельности или принятие решения, быть подверженными их воздействию или воспринимать себя в качестве последних.

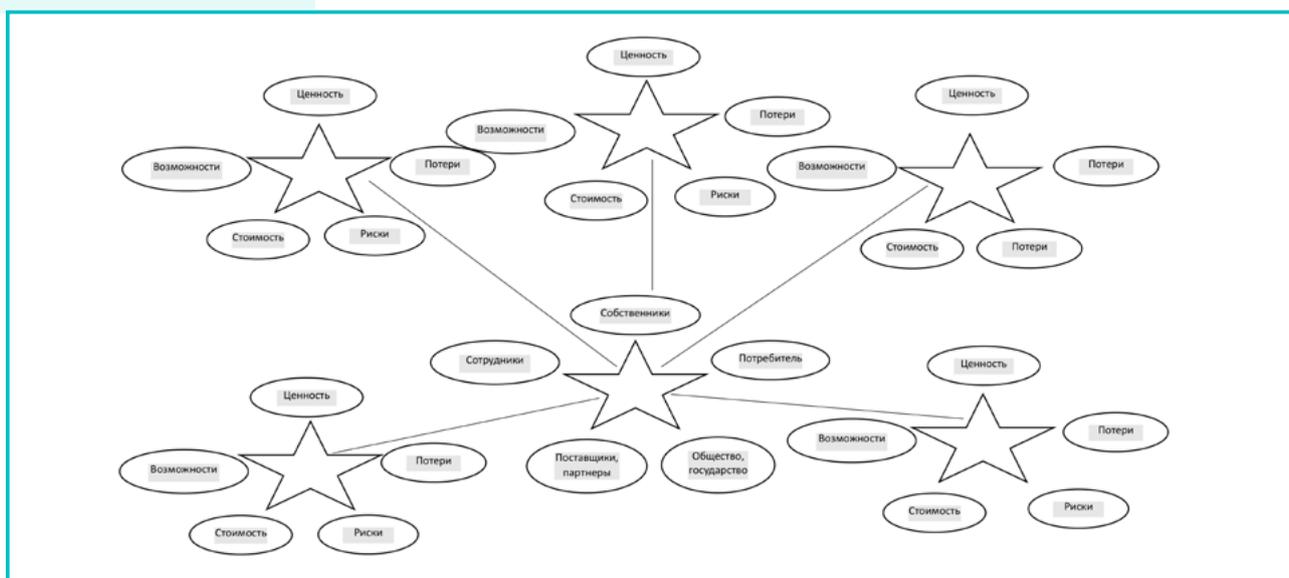


Рис.1 Объекты управления для заинтересованных сторон

1 Круглов М.Г. Системы менеджмента рисков как новый этап в революции качества// Менеджмент качества. –2010. – №4. – С. 250–265.

Пример – Потребители (3.2.4), владельцы, работники в организации, поставщики (3.2.5), банкиры, регулирующие органы, союзы, партнеры или сообщество, которое может включать конкурентов или группы противодействия (рис. 1).

В начале XXI в. особую остроту приобрело управление рисками. Это связано, с одной стороны, с резким ростом как финансовых, так и операционных рисков деятельности предприятий на расширившемся глобальном рынке (ведь именно в эти годы произошло быстрое увеличение количества стран ВТО, разрастание еврозоны), от темпов развития которого отстали мировые регуляторы. Все перечисленное отразилось в мировом финансовом кризисе, начавшемся в 2007–2008 гг. С другой стороны, остальные четыре элемента современного управления были уже достаточно хорошо освоены предприятиями промышленно развитых стран. Наша действительность наложила отпечаток на этот процесс. Если в докризисные годы высокая маржа российских предпринимателей перекрывала большинство рисков их деятельности, поэтому всерьез интересоваться проблемами качественного управления позволяли себе лишь самые «продвинутые» руководители, то сейчас весь этот комплекс вопросов более чем

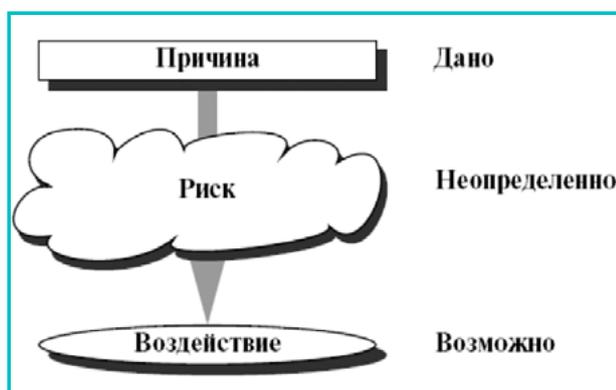


Рис. 2. Причины – рисковое событие – последствия

актуален, поскольку маржа упала и принимать срочные меры приходится почти всем.

Управлять нужно – до рискового события (стратегическое управление), во время рискового события (оперативное управление) и после события (предотвращение повторения – снова стратегическое управление).

Уровень рисков считается по последствиям: проблемы, инциденты, аварии, катастрофы. Оперативное управление «гасит» инцидент, проблему, аварию и ликвидирует последствия. А стратегическое управление – воздействует на причины (рис. 2).

В принципе существует четыре основных метода управления рисками:

1. можно признать риск, заложить потенциальный ущерб в бюджет и никак с этим риском не бороться (что большинство российских предпринимателей и делало);
2. можно разделить риск с другими: заказчиком, поставщиками, наконец, со страховыми компаниями (российские предприниматели любят разделять риски со своими сотрудниками, снижая им зарплату в рискованных случаях);
3. можно смягчить риск, выполнив предупредительное действие;
4. можно предотвратить этот риск, проведя комплекс предупредительных мероприятий.

Методы управления рисками в современном мире развиваются по четырем основным направлениям:

- управление техническими рисками;
- управление экологическими рисками и рисками безопасности жизнедеятельности;
- управление финансовыми рисками;

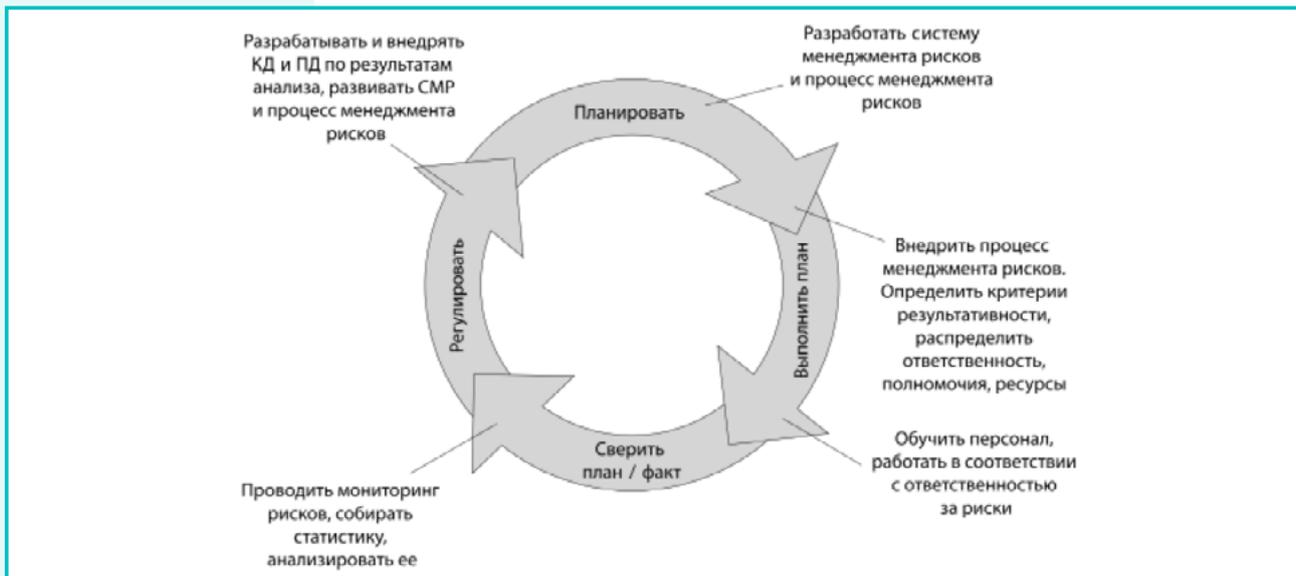


Рис.3. Цикл Шухарта – Деминга в управлении рисками

→ менеджмент информационной безопасности и обеспечение непрерывности бизнеса.

Сейчас особенно активно развивается последнее направление.

Начало этому процессу было положено в 1995 г., когда было создано австралийское (совместно с Новой Зеландией) семейство стандартов AS/NZS 4360. За прошедшие 15 лет его внедрили сотни тысяч организаций как в этом регионе, так и по всему миру. Следующий шаг был сделан в 2004 г., когда в США был создан стандарт COSO ERM. Параллельно с ним в 2005 г. было разработано австрийское семейство стандартов ONR 49000. Практически одновременно появился рабочий материал Международной ассоциации по менеджменту рисков FERMA. Началось активное внедрение этих стандартов в практику. Опыт применения всех этих документов был учтен при разработке стандарта ISO 31000, которая стартовала в 2005 г. В 2005, 2006 и 2007 гг. появились соответственно первая, вторая и третья рабочие редакции. Официальный стандарт ISO 31000:2009 был утвержден 13 ноября 2009 г.

Для того чтобы управление рисками действительно осуществлялось, необходимо построить его на основе базового управленческого цикла Шухарта – Деминга (рис. 3).

Когда рискориентированное мышление прочно войдет в культуру управления некоммерческими организациями, качество социальных проектов и программ повысится в разы.

К сожалению, сегодня мы не встречаем требований оценки риска в деятельности некоммерческой организации. Оценить риски конкретного проекта предлагается только в заявке на конкурс грантов Мэра Москвы. Встречается также требование в заявке на гранты Фонда Потанина. В Москве в рамках программы «НКО-Лаб» эпизодически проводятся семинары по управлению рисками, что, несомненно, вносит свою лепту в развитие этой компетенции у руководителей НКО.й

Тем не менее, представители некоммерческих организаций, которые получают дополнительные разъяснения по поводу за чем, как и почему необходимо управлять рисками, очень этому рады.

Предлагаем наш опыт по оценке

рисков типичной некоммерческой организации, эти примеры взяты из семинаров, которые прошли в рамках обучающего курса «НКО — поставщик качественных социальных услуг», одноименного проекта который реализуется при поддержке Фонда президентских грантов.

Для наглядности мы предлагаем применять технологию «светофор». На карточках красного, желтого и зеленого цвета участникам предлагается описать риски в деятельности по степени вероятности и последствий наступления риска. Красная карточка — риск серьезный, может наступить и затруднить или остановить деятельность организации, 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, отделить, что хорошо (зеленая зона, низкие риски), приемлемо, хотя и не хорошо (желтая зона) и неприемлемо (красная зона) в деятельности НКО.

Всего в таких мини-тренингах по оценке рисков приняли участие порядка 100 представителей НКО, ни одна организация до этого не проводила ничего подобного. Риски распределились примерно одинаково, кроме риска отсутствия финансирования. Этот риск оказывался и в красной и в желтой и в зеленой зоне. Мы это связываем с тем, что организации «избалованы» грантовым финансированием, ситуация проигрыша просто заставляет их отложить проект до следующего конкурса и никак не влияет на их целевую аудиторию. То есть организация этот риск просто нивелирует отсутствием постоянной деятельности.

Таблица. Риски НКО по технологии «Светофор»

Отсутствие финансирования	Погодные условия (для конкретных мероприятий)	Нет ресурсов для полноценного документооборота
Смена исполнителя	Срыв поставки	Нет возможности полностью использовать ресурс волонтеров
Болезнь руководителя	Неплатёжеспособность клиентов, нет возможности оказывать платные услуги	Рост конкуренции
Закрытие программ, финансируемых бизнесом	Уход сотрудников или слабая мотивация	Отсутствие доступа к современным тренингам
Отказ ключевого партнера от сотрудничества	Нестабильное финансирование	Поломка техники

Несформированное представление о наших услугах у спонсоров

Волонтеры (не подготовленные, не ответственные)

Ужесточение требований государства

Недостаточно компетентные менеджеры и персонал

В сегодняшнее непростое время мы рекомендуем руководителям НКО проводить общую оценку рисков не реже одного раза в полгода, и отдельно — при организации мероприятий и инициировании проектов. Оценка рисков может значительно менять порядок действий, бюджет проекта, формат мероприятий.

Мы рекомендуем использовать способ «светофор» и сделать эту информацию доступной для персонала, чтобы усилить синергетический эффект от рискориентированного мышления коллектива.

Система «ОКНО», также как и стандарт ISO 9001:2015, не устанавливает особых требований к способам документирования результатов оценки рисков и возможностей.

Тем более что рискориентированное мышление проникает в каждую область, в каждый процесс, проект организации и везде должно быть понимание, с какими рисками можно столкнуться.

Для работы с определением рисков подойдут такие формы как совещание, swot-анализ, мозговой штурм, планирование и оценка проектов.

» В качестве заключения — несколько советов по управлению выявленными рисками:

- пересмотрите старые и определите новые цели;
- разработайте стратегии действий;
- обучайтесь без отрыва от производства;
- регулярно проводите инструктаж по выполнению работ;
- улучшайте целевые показатели и совершенствуйте проекты и т.д.

ТУЛЬСКИЙ НЕКОММЕРЧЕСКИЙ СЕКТОР ВЫХОДИТ НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ

В 2019 году в Общественном ресурсном центре города Тулы прошли два образовательных курса «НКО – поставщик качественных социальных услуг» для представителей социально-ориентированных некоммерческих организаций и территориального общественного самоуправления.

Мероприятия инициировали представители администрации города при поддержке АНО Центр качества «ОКНО» (Фото1). Организаторы поставили перед собой задачи: повысить качество услуг

некоммерческих организаций города Тулы, провести независимую оценку, которая позволит снизить риски взаимодействия НКО с представителями коммерческих структур и органов власти,



Фото 1. Слушатели образовательного курса «НКО – поставщик качественных социальных услуг».

а также повысить уровень доверия к «третьему сектору».

«Образовательный курс помогает некоммерческим объединениям уйти от «ручного управления», выстроить внутренние и внешние процессы. Это позволит организации показать свой профессионализм и способность эффективно взаимодействовать с органами власти, бизнесом», — пояснил координатор программ поддержки и развития НКО Общественного ресурсного центра города Тулы Роман Кабелевский (Фото 2).



Фото 2. Р. Кабелевский

Город оружейников стал пилотным — первым субъектом после столицы нашей страны, который посетили эксперты программы. Представители некоммерческих организаций узнали о возможностях вклада НКО в цели устойчивого развития, принципах менеджмента качества, возможностях участия НКО в реализации приоритетных национальных проектов и программ, механизмах повышения качества услуг и системе обеспечения качества деятельности НКО и социальных предпринимателей «ОКНО».

Участники узнали о том, что

повышению качества услуг некоммерческих организаций способствуют системные изменения по устойчивому развитию организации. Трансформации заключаются в планировании деятельности, клиентоориентированности, управлении персоналом и финансами, выстраивании коммуникаций с партнёрами и клиентами, а также в оценке результатов деятельности по проекту.

«Мы прослушали весь курс. Материал емкий, полезный. Важно отметить, что спикеры четко и доходчиво доносили весь объем информации», — сказал Олег Тихонов, секретарь Тульской региональной общественной организации «Объединение десантников и ветеранов боевых действий» (Фото 3).

В ходе управления ресурсами необходимо быть уверенным в том, что их достаточно для поддержки плановых мероприятий и что они используются безопасно, эффективно и с отдачей. «Данный курс важен как для начинающих некоммерческих организаций, так и для устоявшихся, с профессиональным руководством. Сегодня мир трансформируется, законодательство меняется,



Фото 3. О. Тихонов



Фото 4. С. Аверина

уследить за всем сложно, — отметила председатель тульской «Гильдии политологов и политтехнологов» Светлана Аверина (Фото 4).

Присутствующие на мероприятии руководители и члены некоммерческих организаций города Тулы поделились успешными социальными практиками по предоставлению услуг. В ходе дискуссии выявили факторы успеха поставщика качественных социальных услуг. Участники семинара поделились информацией о возможностях НКО в реализации приоритетных национальных проектов и программ, таких, как «Здравоохранение», «Образование», «Демография», «Культура» и других (Фото 5).

» Цели устойчивого развития и «ОКНО»

Деятельность некоммерческих организаций может быть тесно связана с так называемыми целями устойчивого развития (ЦУР). Они утверждены в документе под названием «Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030

года». Повестка утверждена главами государств и правительств в ходе Саммита ООН по устойчивому развитию в Нью-Йорке 25 сентября 2015 года. Россия подписала этот документ на период до 2030 года. Официально ЦУР вступили в силу 1 января 2016 года.



Фото 5. Обсуждение возможностей НКО в реализации приоритетных национальных проектов и программ

Это беспрецедентная международная программа, историческая глобальная повестка, которая включает в себя 17 целей и 169 задач. Она охватывает три основных аспекта устойчивого развития: экономический рост, социальную интеграцию и охрану окружающей среды.

В достижении ЦУР ключевая роль отведена бизнесу, который «поможет миру наиболее эффективным образом достичь целей устойчивого развития и уже сегодня получить выигрышные коммерческие возможности завтрашнего дня». В том числе с учетом ценностей социальной ответственности, с которыми как раз и работает некоммерческая сфера.

Повысить доверие к НКО со стороны заказчиков социальных услуг и доноров призвана система «ОКНО» (обеспечение качества деятельности НКО и социальных предпринимателей). Система подходит любым некоммерческим организациям и социальным предпринимателям, а также может быть использована коммерческими организациями для оценки уровня партнерских некоммерческих организаций.

Система «ОКНО» определяет 11 областей качества: руководство организацией, планирование деятельности, менеджмент, управление персоналом, обучение и развитие, управление финансами и ресурсами, внешние связи и другие.

» Высокие показатели деятельности

Приглашенные эксперты, помимо теоретической части, провели аудит организаций-участников курса по системе обеспечения качества деятельности НКО и социальных предпринимателей «ОКНО». По итогам прохождения аудита три организации получили соответствующие сертификаты.

«Системой «ОКНО» мы занимаемся уже больше года. Прошли обучение



Фото 6. И. Южакова

«Часто в секторе НКО «проседает» управление финансами, используются далеко не все методы и механизмы создания финансовой устойчивости организации, а также мониторинг и оценка эффективности. Организации не оценивают себя, не подводят итоги деятельности, какой результат по сравнению с запланированным получили», — рассказала генеральный директор АНО Центр качества «ОКНО», бизнес-тренер, заместитель председателя подкомитета по стандартизации Гильдии КСО Московской торгово-промышленной палаты Илона Южакова (Фото 6).

и аудит, опередили для себя слабые стороны, получили рекомендации, какие процессы добавить или улучшить в своей деятельности. Тульские организации очень опытные и грамотные, их уровень очень высокий, включая такую непростую тему как документооборот. За много лет работы абсолютно не выгоревшие. У них по-прежнему горят глаза на то, что они делают, - поделилась своим



Фото 7. М. Зубова

мнением президент благотворительного фонда «Гольфстрим» (г. Москва) Марина Зубова (Фото 7).

Некоммерческие организации определили для себя слабые стороны, получили рекомендации, какие процессы добавить или улучшить в своей деятельности, узнали о том, как стать надежным партнером для бизнеса и привлекать инвестиции в НКО, улучшить менеджмент и разработать план развития своей организации.

«Интересна модель работы общественной организации «Маленькая страна — Мы есть!». Команда единомышленников активно вовлекает родителей в деятельность центра. Такой формат взаимодействия дает возможность 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». Мы предложили коллективу

сделать методичку для органов территориального общественного самоуправления по работе с семьями и женщинами в целях предотвращения случаев домашнего насилия. Это как раз соответствует ЦУР по гендерному равенству. Практика достойна того, чтобы ее распространять по всей стране» — добавила Илона Южакова.

«В ходе аудита мы обсудили, как можно проводить мониторинг деятельности нашей организации с разных критериев», — рассказала руководитель «Тульской городской организации женщин» Тамара Стегний (Фото 8). Тамара отметила: «К примеру, количественные критерии: обучили столько-то человек, столько-то оказали материальную помощь и так далее. Качественные: после обучения у нас кто-то нашел работу, открыл свое дело и прочие. Определившись с этими показателями, исходя из них, можно планировать работу на следующий период: нам нужно обучить вдвое больше человек, оказать помощь столько-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».

Фото 8. Т. Стегний

По завершении образовательных курсов с получением сертификатов начатая тульскими организациями «работа над собой» не закончилась. Сейчас в открытом доступе для них есть все необходимые методические материалы, практические инструменты повышения эффективности своей деятельности.

«Для НКО, социальных предпринимателей и для органов власти в России



Фото 8. Т. Стегний

применение стандартов, систем классификации пока не совсем понятно, хотя в большинстве стран это норма и признанный механизм, который не просто делает взаимодействие эффективным, но и позволяет устойчиво развиваться. Мы только в начале пути, но четко

понимаем, что профессионализм, новые подходы к самообразованию, устойчивость организаций и эффективность — это приоритетные задачи!», — подытожила Илона Южакова (Фото 9).

Мы надеемся, что данный курс помог некоммерческим организациям настроить менеджмент — уйти от «ручного управления», выстроить внутренние и внешние процессы, что в дальнейшем позволит показать себя как профессионального партнера, способного выстраивать эффективное взаимодействие с органами власти и бизнесом.

Мы только в начале пути, но четко понимаем, что профессионализм, новые подходы к самообразованию, устойчивость организаций и эффективность — это приоритетные задачи!

Информация подготовлена по материалам отдела по работе с общественностью управления по местному самоуправлению и молодежной политике администрации города Тулы.



Фото 9. Представители НКО города Тулы с сертификатами об окончании образовательного курса «НКО – поставщик качественных социальных услуг»

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ОРГАНОВ ВЛАСТИ И НКО. ОПЫТ ТУЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ

Целью настоящего журнала является не только освещение ситуации в третьем секторе экономики, но и отражение мнения чиновников о качестве социальных услуг, оказываемых НКО, информирование о взаимодействии органов власти и НКО. С этой целью мы направили запросы в регионы. Приводим ответы министра труда и социальной защиты Тульской области А.В. Филиппова на вопросы генерального директора АНО Центр качества «ОКНО» И.Ю.Южаковой.

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

– Как Вы оцениваете процесс вхождения некоммерческих организаций Тульской области в реестр исполнителей общественно полезных услуг? Что, по Вашему мнению, препятствует этому процессу?

– В настоящее время в реестре исполнителей общественно полезных услуг (далее – реестр ИОПУ) состоят 5 СО НКО, расположенных на территории Тульской области, в том числе 3 организации, предоставляющие социальные услуги.

1. Общественная организация
«Тульский областной еврейский

благотворительный центр «ХАСДЭЙ
НЭШАМА»/«МИЛОСЕРДИЕ»/
(включена в реестр ИОПУ 07.11.2018,
№ реестровой записи 172180102).
Организация предоставляет социальное обслуживание на дому гражданам пожилого возраста и инвалидам, оказывает социально-бытовые, социально-медицинские услуги. В 2019 году социальные услуги получили 108 человек, в текущем периоде на обслуживании находятся также 108 человек.

2. Тульское областное отделение Общероссийской общественной организации «Российский Красный Крест» (включено в реестр ИОПУ 20.12.2018, № реестровой записи 172180118).
Организация предоставляет социальное обслуживание на дому

гражданам пожилого возраста и инвалидам, оказывает социально-бытовые, социально-медицинские, социально-правовые услуги, а также услуги в целях повышения коммуникативного потенциала получателей социальных услуг, имеющих ограничения жизнедеятельности, в том числе детей-инвалидов. В 2019 году социальные услуги получили 4 человека.

3. Тульская региональная общественная организация содействия инвалидам детства с расстройствами аутистического спектра и их семьям «Маленькая страна - Мы есть!» (включена в реестр ИОПУ 26.02.2020, № реестровой записи 172200041). Организация предоставляет социальное обслуживание в полустационарной форме детям и подросткам с ограниченными возможностями здоровья. Целевой группой являются лица с ментальной инвалидностью, психическими и/или физическими нарушениями развития, в частности: нарушениями интеллекта, опорно-двигательного аппарата, эмоциональными нарушениями, расстройствами аутистического спектра, а также члены их семей. Объединение оказывает социально-бытовые, социально-медицинские, социально-психологические, социально-педагогические услуги, а также услуги в целях повышения коммуникативного потенциала людей, имеющих ограничения жизнедеятельности, в том числе детей-инвалидов. В 2019 году социальные услуги получили 3 человека, в текущем году на обслуживании находятся также 3 человека.

Следует учитывать, что при вхождении в реестр ИОПУ в уставе организации должна быть отражена деятельность по оказанию соответствующих общественно полезных услуг. Этот пункт иногда не соблюдается.

– *Предусмотрены ли региональным законодательством какие-либо льготы, привилегии для организаций, вступивших в реестр?*

– В соответствии с Законом Тульской области от 30.11.2011 № 1666-ЗТО «О грантах Тульской области социально ориентированным некоммерческим организациям», постановлением правительства Тульской области от 28.09.2017 № 441 «Об утверждении Порядка предоставления из бюджета Тульской области грантов социально ориентированным некоммерческим организациям на реализацию социально значимых проектов» в регионе осуществляется грантовая поддержка СО НКО.

Предоставление грантов на срок до двух лет осуществляется по решению конкурсной комиссии, утвержденной постановлением правительства Тульской области от 01.10.2020 № 594-р «О конкурсной комиссии по предоставлению грантов Тульской области социально ориентированным некоммерческим организациям».

Одним из критериев оценки заявок на участие в конкурсном отборе является наличие у СО НКО статуса ИОПУ. Некоммерческая организация, являющаяся ИОПУ, наделяется правом на приоритетное получение мер поддержки и получает дополнительно 5 баллов при оценке заявки.

2019 году Общественная организация «Тульский областной еврейский благотворительный центр «ХАСДЭЙ НЭШАМА»/«МИЛОСЕРДИЕ»/ получила грант в размере 529,05 тыс. руб. на реализацию проекта «Золотой возраст».

– *Каких компетенций не хватает сегодня НКО, чтобы стать сильным партнером государства?*

– Практика работы с СО НКО показывает недостаточную компетентность

сотрудников данных организаций в части знания действующего законодательства. С целью разъяснения норм и требований предоставления социальных услуг, федерального и регионального законодательства с представителями СО НКО регулярно проводятся рабочие встречи и семинары. Кроме того, в 2018 году в регионе создан ресурсный центр правительства Тульской области по оказанию консультационной и методической помощи СО НКО.

– *Какой процент услуг в социальной сфере сегодня уже передали НКО в Тульской области? Что, по Вашему мнению, может ускорить этот процесс?*

– В реестр поставщиков социальных услуг Тульской области (далее – реестр поставщиков) могут входить как государственные, так и негосударственные организации, уставная деятельность которых предусматривает предоставление социальных услуг в стационарной, полустационарной форме социального обслуживания, а также на дому.

- настоящее время в реестр поставщиков включены 34 организации социального обслуживания, в том числе 9 негосударственных организаций. Удельный вес учреждений социального обслуживания, основанных на иных формах собственности, в общем количестве учреждений социального обслуживания всех форм собственности составляет 26,4%.
- Некоммерческие организации оказывают социальные услуги в форме стационарного, полустационарного социального обслуживания, а также на дому. Они работают в соответствии с Федеральным законом от 28.12.2013 № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» и Законом Тульской области от 27.10.2014 № 2205-ЗТО «О регулировании отдельных отношений

в сфере социального обслуживания граждан в Тульской области».

- 2019 году поставщиками социальных услуг Тульской области было оказано 15 089 714 социальных услуг, из них 35 312 социальных услуг (0,23%) – СО НКО.

– *Могли бы Вы выделить некоммерческие организации Тульской области, которые предоставляют уникальные социальные услуги и стали надежным партнером государства? Что этому способствовало?*

– На территории Тульской области предоставляются социальные услуги по поддержке людей с инвалидностью, которые можно назвать уникальными из-за особого подхода к данной категории граждан, методики реализации и особой квалификации персонала (далее – практики). Практики направлены на реабилитацию и повышение социальной адаптации людей, в том числе детей, с инвалидностью, поддерживаются на региональном и федеральном уровне. Некоммерческие организации, реализующие данные проекты, стали надежным партнером государства. Мероприятия реализуются несколькими организациями.

Тульская Региональная Общественная Организация Содействия лицам с ограниченными возможностями «ТРИСОМИК» осуществляет мероприятия по развитию мелкой моторики у детей с синдромом Дауна с помощью занятий по методу М. Монтессори. Проходят детские индивидуальные и групповые коррекционные развивающие занятия и консультационные и семинарские занятия с родителями.

Тульская региональная общественная организация содействия инвалидам детства с расстройствами аутистического спектра и их семьям «Маленькая страна – Мы есть!» реализует проект «Особое общение», практику по

эффективным программам помощи и мероприятия для детей и подростков с аутизмом и другими множественными нарушениями и их семьям по трем направлениям:

- занятия в индивидуальной и групповой форме, направленные на развитие навыков общения, раскрытие творческого потенциала, самостоятельности и познание окружающего мира;
- расширение социальных контактов семей г. Тулы и Тульской области, воспитывающих детей с особенностями в развитии, через адаптивное участие в мероприятиях местного сообщества, экскурсии, праздники;
- организация выездного интенсива для подростков с аутизмом и другими множественными нарушениями без родителей для обогащения социального опыта.

Работа с лицами пожилого возраста также имеет актуальность и эксклюзивность в Тульской области. На базе Тульской общественной организации «Тульский областной еврейский благотворительный Центр «ХАСДЭЙ НЭША-МА»/«МИЛОСЕРДИЕ»/ для граждан, нуждающихся в особой заботе и квалифицированной помощи, открылся «Дом для пожилых людей». Он рассчитан на одновременное пребывание тридцати человек. Центр уже более 20 лет оказывает помощь пенсионерам, инвалидам и многодетным семьям, ведет обслуживание пожилых людей на дому, предоставляет им медицинское реабилитационное оборудование, льготные лекарства, бесплатные консультации врачей и является надежным партнером

государства.

– *Какие особенности взаимодействия с некоммерческими организациями, оказывающими социальные услуги, есть сегодня в законодательстве Тульской области? Какой эффект Вы ожидаете от процесса передачи этих услуг некоммерческому сектору? Какие изменения происходят в сфере социальных услуг Тульской области по мере развития некоммерческого сектора?*

– Некоммерческие организации оказывают социальные услуги в соответствии с Федеральным законом от 28.12.2013 № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации», Законом Тульской области от 27.10.2014 № 2205-ЗТО «О регулировании отдельных отношений в сфере социального обслуживания граждан в Тульской области».



Действующее законодательство предусматривает активное вхождение негосударственного сектора в реестр поставщиков, что способствует увеличению охвата населения социальными услугами и повышению качества оказания данных услуг.

ВНЕДРЕНИЕ СМК НА ПРИМЕРЕ ТОС ПОСЕЛКА «БАСОВО-ПРУДНЫЙ»

ТОС – территориальное общественное самоуправление, организация, созданная для решения проблем жителей определенной территории.

Довольно часто цель этих организаций сужают до обслуживания территорий и наведения порядка во дворе. Но система менеджмента качества позволяет расширить представление о ТОС как о базовой единице общества, которая на местном микроуровне формирует сообщество. Это сообщество поддерживает реализацию всех семнадцати целей устойчивого развития, реализует собственные социальные проекты, направленные на помощь участникам. Как внедрение СМК повлияло на деятельность территориального общественного самоуправления рассмотрим на примере общественной организации «Территориальное общественное самоуправление пос. Басово-Прудный» Центрального района г. Тулы.

Поселок Басово-Прудный был основан решением Тулоблисполкома от 03.07.1990г №9-735, постановлением главы администрации Тульской области от 27.12.1991г., №110., решением Малого Совета Тулоблисполкома от 24.02.1992г №5\66.

Для строительства поселка индивидуального жилищного строительства, предусматривающего наличие всех инженерных коммуникаций, объекты соцкультбыта, был создан Государственный промышленно-строительный комплекс «Содружество».

После 2005 года начался строительный «БУМ» все земли вокруг поселка стали застраиваться, без какого-либо разрешения застройщики подключались к существующим сетям водопровода и канализации, которые уже не выдерживали нагрузки.

Стало понятно, что без организованного руководства в поселке мы не сможем законно решить все возникающие проблемы местного значения. В декабре 2005 года на общем собрании жильцов создали «Комитет общественного самоуправления пос. Басово-Прудный».

Первая проблема, которую пришлось решить комитету, это водоснабжение, замена существующих труб на пластиковые. Жители так же вкладывали в строительство сетей водопровода собственные денежные средства. Далее Комитет набирал опыт, мы участвовали в заседаниях специалистов МО г.Тула, встречались с Депутатами. В Комитет старались избрать активных ответственных жителей с большим жизненным и профессиональным опытом, которые работали на общественных началах.

27 августа 2019 года в поселке прошла отчетно-выборная конференция по избранию нового состава Комитета.

Работу прежнего состава признали удовлетворительной на основании протоколов, которые прошли с участием жителей по всем улицам поселка. Одновременно выдвинули делегатов для конференции от каждой улицы (так установлено уставом поселка). Председателем Комитета был избран Чернов Кирилл Анатольевич 20.05.1985 г.р., имеющий высшее образование, опыт управленческой работы. Состав Комитета увеличился до 14 человек. Чернов К.А. организовал работу Комитета в ином ключе.

Во-первых, у Председателя стало три заместителя. Это помощники председателя, каждый из которых отвечает за свое направление.

1. Заместитель председателя по работе с Администрацией МО г.Тула, работа с документацией по грантам и конкурсам (Бутенко А.И.).

1. Заместитель председателя по работе с территориальными границами поселка, работа с документацией, работа со специалистами МО г.Тула (Тагабилев Г.Х.).

1. Заместитель председателя по работе с аварийными службами, организация движения транспорта, ремонт улиц. (Мордвинов И.В.).

1. В Комитете есть профессиональный юрист и бухгалтер, а так же старшие по улицам. Все указанные лица работают на общественных началах. Есть только один штатный работник, который получает оклад — дворник Кузьмин Ю.В. Сотрудник принят в соответствии с законодательством на постоянную работу, за него оплачиваются НДФЛ, все взносы и обязательные платежи.

Новый Комитет провел первое заседание 28.11.2019 г., на котором принял важную программу деятельности на

2020 год.

Она состоит из нескольких разделов-программ:

- программа «Экология»;
- организация отдельного сбора мусора;
- комфортная городская среда;
- безопасные дороги;
- реконструкция административного здания;
- принять участие в конкурсе ТОП 100.

Каждая программа имеет свою структуру, цели, порядок. За исполнение пунктов программы назначен ответственный член комитета, куратор, определены финансирование и сроки.

Чтобы грамотно и профессионально выполнить поставленные задачи, члены Комитета в декабре 2019 года приняли участие в семинаре «ТОС — поставщик качественных социальных услуг». Данное мероприятие проводилось под руководством экспертов: Круглова М.Г. — кандидата технических наук, доцента РАНХиГС, профессора ВШЭ при Президенте РФ и Южаковой И.Ю. — Генерального директора



Рисунок 1. Семинар «ТОС — поставщик качественных социальных услуг»

АНО центра качества ОКНО.

На обучающем мероприятии рассматривались теоретические и практические вопросы управления качеством в ТОС, анализировались действующие методики и стандарты ИСО, ключевые идеи, система «ОКНО» (рис.1).

По итогам участия в образовательной программе «ТОС – поставщик качественных социальных услуг» новый Председатель поставил задачу в кратчайшие сроки разработать и внедрить всю необходимую документацию, которую должна иметь организация. Появилась необходимость правильно организовать хранение документации и сдачу бухгалтерской отчетности.

В связи с этими указаниями, разработаны и внедрены следующие документы:

- структура общественной организации;
- штатное расписание общественной организации;
- трудовые договоры;
- должностные инструкции членов комитета на общественных началах;

- инструкцию и формы документов о порядке прекращения и/или сложения полномочий членов Комитета;
- инструкции по охране труда;
- журнал вводного инструктажа;
- обязательство о неразглашении коммерческой информации и персональных данных;
- согласие на обработку персональных данных;
- смета доходов и расходов;
- кодекс этики и служебного поведения;
- лист регистрации участников собрания комитета;
- журнал входящей/исходящей корреспонденции и др.

До наступления холодов в конце 2019 года проделана очень важная для жизни жителей поселка работа. Мы провели тротуары ко всем остановкам, сделали новые остановки. До этого утром на автобус жители, школьники шли по проезжей части. Это было опасно для жизни (рис.2).

Кроме того старшие по улицам провели в феврале 2020 года опрос жителей



Рисунок 2. Строительство тротуаров



Рисунок 3. Праздник Масленницы в поселке Басово-Прудный

поселка по разработанной форме анкеты, где мы постарались разбить проживающих на отдельные группы: - дети, школьники, студенты, работающие граждане, работающие пенсионеры, лица преклонного возраста, одинокие престарелые граждане, инвалиды, матери-одиночки, многодетные семьи. Участие приняли более 500 человек. В результате этого опроса была получена интересная информация не только о возрасте, но и об увлечениях жителей.

В марте 2020-го на детской площадке поселка прошел праздник Масленницы. Жители были очень активными, пришли более двухсот пятидесяти человек. Организаторы накрыли огромный стол с блинами и пирогами, привезли несколько самоваров с горячим чаем. Среди участников было много детей (рис.3а и 3б).

В праздничном настроении все угощались, пели, танцевали, участвовали в конкурсах.

Жизнь в поселке повернулась в лучшую сторону:

- подключен новый водопровод;
- подключена канализация;
- построены дороги, тротуары, остановки;
- добавили рейсовые социальные автобусы, которые курсируют строго по расписанию.

А впереди много планов, которые хочется воплотить в жизнь, чтобы наши граждане знали и понимали, что в настоящее время и при существующей политике можно добиться лучшей жизни. Будем жить одной семьей и стремиться к общим целям на благо каждого жителя!

ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ «ТУЛЬСКАЯ ГОРОДСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ЖЕНЩИН»

В 2019 году Тульская городская организация женщин участвовала в образовательном проекте Общественного ресурсного центра.

По итогам семинара «НКО — поставщик качественных социальных услуг», организация прошла оценку по системе «ОКНО» (Фото 1).

Тульская городская организация женщин существует уже более 20 лет.



Фото 1. Сертификат на знак качества «ОКНО»

Сегодня ее главное направление — образовательная деятельность. Создателем организации стала Ветрова Людмила Васильевна — Заслуженный учитель РФ и Почетный гражданин г. Тулы. Основной состав коллектива — женщины-преподаватели. Миссия общественной организации «Тульская городская организация женщин» сформулирована так: «Поддержка и развитие активной социальной позиции и активного долголетия людей старшего возраста, через комплекс обучающих, просветительских и оздоровительных программ».

Объединение создано для поддержки женщин и семей в трудных жизненных ситуациях. Цель — помочь людям адаптироваться, найти свое предназначение и реализовать потенциал в новых экономических условиях. Представители общественного образования делают это с помощью обучающих, просветительских, оздоровительных, волонтерских и благотворительных программ, вовлекают женщин в активную общественную жизнь. Большое внимание уделяют поддержке жителей старшего



Фото 2. «Школа золотого возраста»

поколения и людей с ограниченными возможностями, развитию программ наставничества и экологической грамотности.

В организации создана и успешно работает «Школа золотого возраста» (Фото 2). Это проект для пенсионеров и людей с ограниченными возможностями здоровья. Обучение проводится в малых группах по комплексной программе. Каждый слушатель школы может

выбрать несколько интересующих его направлений (обучение искусству дизайна, технике массажа, нейрографике, арт-терапии, англ. языку и т.д.). Кроме занятий в классе проходят выездные мероприятия в фитнес-парк, бассейн. Жители участвуют в выставках и городских праздниках (Фото 3). Немалая часть деятельности посвящена пропаганде здорового образа жизни, организации фитнеса для пожилых (Фото 4). «Наша сила в нашей дружбе, взаимопонимании и взаимопомощи», – считают представители организации.

На семинаре «НКО – поставщик качественных социальных услуг» участники из «Тульской городской организации женщин» были активно вовлечены в процесс обучения. Спустя время мы получили вот такой отзыв:

«Уважаемые коллеги. Прежде всего, хотелось бы выразить благодарность специалистам Общественного ресурсного центра за то, что они привлекают в Тулу для обучения НКО очень профессиональных тренеров.

Отдельно отмечаем работу Илоны



Фото 3. Участие в проекте «Успешная семья»



Фото 4. Проект «Остановим старость»

Южаковой — руководителя АНО «Центра обеспечения качества НКО «ОКНО». Прекрасно организованные семинары, емкий и очень востребованный материал, доходчивое объяснение. Эксперты выстраивают образовательный процесс так, чтобы донести знания до каждого слушателя, найти подходящие, понятные каждому руководителю НКО

слова, не оставить ни один вопрос невыясненным.

Мы — «Тульская городская организация женщин» — приняли решение и прошли внешний аудит своей деятельности. Многие отказались от проведения оценки, думая, что имеют дело со строгим преподавателем, который обязательно найдет недочеты в их работе. Нельзя сказать, что мы были полностью готовы. Однако мы воспринимали аудиторов как репетиторов и друзей, которые помогут подсказать, где у нас пробелы в работе и как лучше внести коррективы. Хотим отметить глубокое понимание сути проблем и всех тонкостей в деятельности НКО со стороны аудиторов, а самое главное — видение перспектив. Эксперты не просто подсказали, где и что нужно исправить, но и каким путем двигаться дальше к развитию организации. Благодарим Илону и ее команду!

Призываем НКО не волноваться, не трусить, а смело включаться в процесс аудита!



Фото 5. Проект «Остановим старость»

ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ «МАЛЕНЬКАЯ СТРАНА — МЫ ЕСТЬ!» КАК ПРИМЕР УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС- МОДЕЛИ НКО

В АНО Центр качества «ОКНО» мы занимаемся проведением внешней оценки менеджмента НКО и встречаемся с разными видами построения деятельности. Расскажем об опыте организации, которая занимается оказанием помощи семьям с особенными детьми.

Общественная организация «Маленькая страна — Мы есть!» работает в г. Тула с 2000 г. Родители особенных детей объединились, чтобы оказывать услуги семьям и детям с расстройствами аутистического спектра (РАС). Администрация города выделила для этого отдельное помещение. Устойчивость бизнес-модели «Маленькая страна — Мы есть!» заключается в привлечении к работе родителей, у которых есть дети с РАС. Эти семьи нуждаются в помощи специалистов, активном взаимодействии с органами власти региона, широкой диверсификации доходов (см. таблицу). Рассмотрим состав доходов и расходов организации.



Фото 1. Занятие по лепке

Таблица. Состав доходов и расходов

↑ Доходы	↓ Расходы
Волонтерский труд мам детей с РАС	Заработная плата мамам в виде оказанных услуг для их детей
Заработная плата специалистов (выделены ставки для специалистов, специалисты получают заработную плату в ГБУ)	Заработная плата привлеченных специалистов
Гранты	В соответствии со сметой гранта
Пожертвования частные	Коммунальные услуги, полиграфия и т.д.
Процент от депозита	Заработная плата специалистов

Такой подход к построению деятельности позволяет сделать услуги для всех благополучателей полностью бесплатными и максимально доступными и обеспечивает достижение отличных социальных результатов. Например, организована занятость мам детей с РАС: родительницы остаются активными и востребованными, дети социализируются. В центре проходят занятия по лепке, физкультурные занятия. Ребята весело отмечают праздники и ездят на экскурсии (Фото 1–4). По данным из официального реестра детей с РАС в Тульской области, охват целевой аудитории составляет 23% (100 чел из 430 чел).

Вклад организации в локальную экономику оценивается следующим образом:

- валовый объем оказываемых услуг в год составляет 4,5 млн. рублей;
- 1000 часов в месяц оказанных услуг;
- 500 рублей себестоимость услуги, что в 2 раза ниже среднерыночной стоимости в Тульской области;
- заработная плата 3,5 млн. рублей;
- расходы организации 1,0 млн. рублей

В 2019 году представители общественной организации «Маленькая страна — Мы есть!» участвовали в образовательном проекте Общественного ресурсного центра, в семинаре «НКО — поставщик качественных социальных услуг». По итогам всех мероприятий мы получили обратную связь.

«В июне прошлого года эксперты АНО «Центр обеспечения качества



Фото 2. Физкультурное занятие



Фото 3. Новогодний праздник

НКО» на базе Общественного ресурсного центра г. Тула провели семинар «НКО – поставщик качественных социальных услуг». Мы получили ценные знания об особенностях управления и планирования, подробно обсудили темы клиентоориентированности, управления персоналом. Особое внимание уделили инструментам обучения и развития персонала. Обязательно нужно владеть основами управления человеческими ресурсами, знать, что сотрудники должны «расти» и стремиться к новым знаниям.

Мы решились и прошли первый модуль оценки по системе «ОКНО». Сначала чек-лист со строгими требованиями и огромным количеством вопросов внушал ужас. Однако в процессе заполнения стало ясно, где наши сильные и слабые стороны, на что нужно обратить внимание в своей работе, чтобы деятельность стала эффективнее.

Спикеры отметили нашу самую сильную сторону – команду. Да, она разнородная и состоит преимущественно из родителей. Все люди очень разные и в других обстоятельствах не смогли

бы найти общий язык, но объединило одно: любовь к нашим детям и стремление сделать их жизнь полноценной, счастливой, радостной. Мы вместе ради детей и хотим показать всем остальным людям, что наши дети имеют право на счастье. Для достижения общей цели родители сплотились так, как не сплотит коллектив ни один приказ сверху, ни одна директива.



Фото 4. Поездка в музей-заповедник

В.Д. Поленова

Наша организация — действующий орган, взаимозаменяемый и приспособляющийся к любым условиям. Если один участник команды выбыл на время по каким-то причинам, на смену ему тут же придет другой. Дополняют коллектив специалисты, которые вместе с нами всей душой «болеют» за детей.

ресурсами и финансами на одном энтузиазме далеко не уедешь: необходимо оплачивать содержание помещения, работу специалистов, покупку оборудования и обучающих пособий. По итогам обучения на семинарах АНО «Центр обеспечения качества НКО» стало ясно, что нужно учиться взаимодействию с заинтересованными сторонами, уметь составлять мониторинг, управлять рисками, проводить анализ работы для улучшения ее качества. Спасибо за новые знания! В ближайшем будущем планируем пройти 2-ой уровень!» (Фото 5).

Да, команда — наша сильная сторона. Однако без грамотного управления



Фото 5. Участники семинара «НКО – поставщик качественных социальных услуг» в Общественном ресурсном центре г. Тулы