

## Оценка потенциала СО НКО – новое слово в развитии некоммерческого сектора

*В конце 2015 года специалисты Некоммерческого партнерства «Информационно-аналитический Центр развития гражданских инициатив» (Новосибирск) разработали и апробировали уникальную для нашей страны методiku оценки потенциала СО НКО (социально ориентированных некоммерческих организаций). Работа проводилась в рамках государственного заказа Правительства Хабаровского края на проведение мониторинга результатов деятельности региональных организаций. Практическое применение методики уже принесло свои первые плоды. Подробнее о нашей разработке, ее результатах и потенциальных заказчиках – в материале ниже.*

**Что такое потенциал СО НКО? В чем он выражается и зачем, собственно, его измерять?**

Чтобы разобраться в этих вопросах, нужно выяснить для начала, **как рождаются и эволюционируют СО НКО. Конечно, существуют разные пути создания и развития НКО, того, чем они будут заниматься: осуществлять проекты и программы, оказывать прямые услуги в социальной сфере или заниматься сбором пожертвований. Возьмем для примера ту группу НКО, которая будет осуществлять программную/проектную деятельность (это не исключает возможности оказания социальных услуг в рамках реализации программ/проектов).**

Эволюция деятельности такой группы организаций обычно происходит следующим образом: один или несколько человек задумывают проект для решения определенной социальной задачи, этот костяк «обрастает» единомышленниками, организация регистрируется, как юридическое лицо (а можно и не регистрироваться) и запускает программную/проектную деятельность. Нарботанные в рамках программы/проекта социальные технологии и полученные результаты порождают новые программы и проекты. Нарботанные социальные услуги и их результат наводят на мысли о расширении диапазона оказываемых услуг, повышении их качества и доступности для новых целевых групп. Успешная программа/проект, оказание качественных социальных услуг не только достигают запланированных показателей результативности и эффективности с точки зрения решения социальных проблем, но и усиливают потенциал СО НКО, то есть **способность организации удовлетворить запросы сообщества по решению задач в определенной сфере; оказание определенных услуг при наличии определенных ресурсов.**

Далее напрашивается мысль о том, что есть «способные» СО НКО и те, у кого способности еще не развиты. Действительно, каждая НКО находится на определенной стадии своего развития: начавшие деятельность фактически с «нуля» - в «зоне старта». СО НКО, работающие над повышением своего управленческого и профессионального уровня, а также над «продвижением» своей организации «во вне», находятся на более высоком уровне, назовем его «зона развития». Опытные организации, владеющие собственными методиками, которые они могут передавать коллегам для тиражирования, и имеющие сильного, мыслящего стратегически руководителя, находятся на самом высоком уровне по нашей классификации, в так называемой «зоне зрелости». Для зрелых организаций важна устойчивость результата для целевой группы, постоянное отслеживание обратной связи от клиентов, а также доработка оказываемых услуг под их нужды. Такие организации имеют стабильный финансовый резерв, диверсифицированную финансовую стратегию, умеют предсказуемо получать финансирование. То есть они живут не только за счет грантов и субсидий, но и за счет оказания платных услуг, наличия постоянных доноров, а зачастую имеют еще и целевой капитал (сформированную за счет пожертвований часть имущества некоммерческой организации, переданную в доверительное управление

управляющей компании для получения дохода, на который финансируется уставная деятельность НКО), и «могут себе позволить жить на проценты».

По мнению экспертов, большинство СО НКО должны стремиться в «зону зрелости». Таким образом, критически важным для развития СО НКО является переход из «зоны старта» в «зону развития», а затем и в «зону зрелости».

Существует обширный универсальный набор характеристик, которые позволяют определить индекс зрелости организации. Показатели, определяющие наличие или отсутствие той или иной характеристики, «свернуты» в математическую формулу. Для каждого заказчика важен свой набор характеристик из этого «универсума»; кроме того, для каждой территории актуальность определенных характеристик различается, что задает разный вес показателей зрелости.

**Что может помешать СО НКО оказаться в зоне зрелости?** Конечно, определенные проблемы. Оказывается, для каждой СО НКО может быть прописана своя, индивидуальная стратегия преодоления «проблемных зон». Например, тем, кто привык жить «от гранта до гранта», решая не саму проблему в комплексе, а только ее проявления и косвенные эффекты, будет предложено поработать над стратегическим планированием и фандрайзинговой стратегией.

**Как распознать проблемные зоны СО НКО, с которыми необходимо планомерно работать? И хватит ли у организации «запала» и ресурсов для «работы над ошибками»?**

Помимо определения проблемных зон организаций и путей выхода из этих зон, наша методика оценки потенциала СО НКО позволяет определить тех лидеров некоммерческого сектора, которые могли бы помочь коллегам повысить свой уровень (как менторы, мастера сопровождения или даже как «отраслевые» ресурсные центры), а еще - сделать выводы и прогнозы относительно их дальнейшего развития.



О том, чем организация похожа на живой организм и какие критерии были взяты за основу при оценке потенциала СО НКО Хабаровского края, рассказывает **Ирина Решта**, менеджер НП «ИНА-Центр»

*Так как работа выполнялась в рамках оценки проектов, поддержанных за счет конкурса СО НКО, нами была разработана экспертная система по сопровождению конкурса, включая базу данных СО НКО, потенциал которых оценивался, систему анализа заявок и систему оценки выполненных проектов.*

*Основываясь на мнениях опрошенных экспертов, в основу замера потенциала мы заложили три блока критериев, которые метафорически назвали «Способность жить в окружении», «Способность быть профессионалом» и «Способность делать то, что люблю».*

*«Способность быть профессионалом» характеризует тактические способности СО НКО и ее ресурсы. Она показывает, насколько собственный арсенал СО НКО «укомплектован» и дает организации возможность оказывать услуги, выполнять проекты и достойно существовать. Организация похожа на живой организм. По сути, «способность быть» - это руки организации, позволяющие выполнять работу.*

*«Способность жить в окружении» определяет степень «выживаемости» организации в меняющихся условиях, умение изыскивать средства, пользуясь возможностями, которые предоставляет среда, и умение заранее предугадывать угрозы и «подстилать соломку»; это способность прийти в нужное время в нужное место и здесь можно провести аналогию с ногами.*

*Третий блок критериев - «Способность делать то, что люблю» - характеризует стратегический потенциал СО НКО и, по мнению хабаровских экспертов, это - ключевой фактор успеха СО НКО. Эта способность связана с развитием управленческих навыков и стратегических способностей лидера, умением «чувствовать миссию» и следовать ей, не теряя из виду, как маяк или путеводную звезду. Именно «способность делать» - это сердце организации, а также ее душа и голова.*

На самом деле термин «потенциал СО НКО» впервые прозвучал из уст представителя Заказчика данной работы – начальника отдела по взаимодействию с социально ориентированными некоммерческими организациями управления общественных связей главного управления внутренней политики Губернатора и Правительства Хабаровского края **Татьяны Сейфи**.



Об опыте оценки потенциала СО НКО рассказывает **Татьяна Сейфи**, начальник отдела по взаимодействию с социально ориентированными некоммерческими организациями управления общественных связей главного управления внутренней политики Губернатора и Правительства Хабаровского края

*Убеждение в необходимости оценить потенциал социально ориентированных НКО в отдельно взятом регионе сформировалось уже в ходе первых краевых конкурсов проектов СО НКО. Тогда, в 2013 году, была запущена региональная программа поддержки СО НКО. Мы понимали, что процесс реализации мероприятий программы требует постоянного мониторинга. Была предпринята робкая попытка проанализировать данные сначала*

*первого, потом второго конкурса, сравнить их. Для анализа были выбраны два аспекта. Во-первых, нас интересовала структура приоритетных направлений проектов, заявившихся на конкурс, и проектов, победивших в конкурсе. (Сами приоритетные направления поддержки «по умолчанию» отражали наиболее значимые задачи социально-экономического развития края).*

*Во-вторых, мы проанализировали географию конкурсов, то есть территориальную представленность СО НКО. На основании полученных данных были сделаны выводы: где, в какой мере и какими организациями (опытными или «новичками», «профильными» или «сервисными», «светскими» или созданными при религиозных организациях и т.п.) закрыта та или иная социальная сфера, кто из СО НКО и насколько способен решать актуальные для края социальные проблемы. Но это была, скорее, панорама, а требовался «крупный план».*

*В начале 2015 г. краевым правительством с учетом предложений отраслевых «социальных» министерств была разработана «дорожная карта» - «Формирование условий для расширения доступа СО НКО к предоставлению услуг в социальной сфере на территории Хабаровского края». В процессе подготовки документа стало очевидно, что без оценки возможности привлечения СО НКО к оказанию социальных услуг двигаться в правильном направлении придется «на ощупь». Нужен был детализированный и предельно реалистичный портрет СО НКО-сектора как потенциального игрока на рынке социальных услуг.*

*Исследования, проведенные «ИНА-Центром», дали нам не только инструмент в виде разработанной и апробированной методики оценки потенциала СО НКО. «ИНА-Центром» был сделан анализ проблемных зон социально ориентированных НКО края, сформулированы предложения, как преодолеть трудности.*

*В начале 2016 года на заседании совета по поддержке социально ориентированных некоммерческих организаций при Правительстве Хабаровского края состоялось*

*обсуждение результатов оценки потенциала СО НКО. Разработки «новосибирцев» оказались «верхним», наиболее эффективным слоем картины, изображающей некоммерческий сектор края. В основу этой картины лег анализ видов, объемов и содержания поддержки, которая предоставляется в крае социально ориентированным НКО, начиная с 2013 года. «Вторым слоем» стали данные проведенных в 2013-2015 годах конкурсов социальных проектов СОНКО; эти данные позволили оценить влияние поддержки на состояние краевого СО НКО-сектора.*

*Практический результат нашего совместного с «ИНА-Центром» труда – корректировка работы двух действующих сегодня в крае ресурсных центров по поддержке деятельности СО НКО. В первую очередь, были расставлены определенные акценты в содержании запланированных для НКО тренингов и семинаров по проектной культуре. И конечно, «ресурсники» смогли уточнить стратегические направления своей работы, чтобы прицельно решать выявленные проблемы.*

*Кроме того, все существующие сегодня в крае возможности по повышению профессиональной компетентности наших СО НКО выстроены в систему, точка максимального приложения имеющихся сил определена.*

*Запланировано проведение межрегиональной конференции по фандрайзингу и краевого Гражданского форума. Программа обоих мероприятий формируется, в том числе с оглядкой на результаты исследования новосибирских экспертов.*

*Рекомендации «ИНА-Центра» были учтены и при разработке нового положения о краевом конкурсе СО НКО для предоставления субсидий на реализацию социальных проектов. Пересмотрены критерии оценки проектов, они во многом коррелируют с критериями оценки потенциала СО НКО.*

*Разработана трехуровневая система финансирования проектов («малые» проекты – для НКО, находящихся в «зоне старта»; «средние» и «крупные» проекты – для более опытных и «зрелых» НКО).*

*Наконец, заинтересованным министерствам края предложены рекомендации по развитию той или иной социальной сферы с учетом потенциала «профильных» СО НКО.*

Рассказывая коллегам о проведенной работе, заказчик использовал такую схему:

### Методика оценки потенциала СОНКО края



**ДЕЛАТЬ**, что люблю:

- Миссия
- Лидерство
- Проектная культура



**БЫТЬ** профессионалом:

- Команда
- Технологии
- Материально-техническая база



**ЖИТЬ** в окружении:

- Имидж
- Связи (бизнес, власть)
- Сторонники (добровольцы)
- Фандрайзинг

Оценка потенциала особенно эффективна, когда проводится на регулярной основе и позволяет принимать своевременные управленческие решения.



О сложностях, связанных с оценкой потенциала, рассказывает **Павел Панин**, менеджер НП «ИНА-Центр»

*Для нас было важно сделать систему реально работающей.*

*Во-первых, сложно было разработать такие категориальные шкалы, которые бы позволили получать одинаковые результаты разным оценщикам. Ведь интересно анализировать динамику развития потенциала, то есть проводить замеры регулярно, и для этого важно иметь методику, которой могут пользоваться разные оценщики, а не одна и та же команда год за годом.*

*Во-вторых, мы «замахнулись» на оценку потенциала СО НКО края, а не отдельных организаций, поэтому*

*важно было правильно сформировать выборку, чтобы в результате действительно характеризовать ситуацию в крае в целом, но наряду с этим и проанализировать потенциал по отдельным сферам деятельности СО НКО.*

Анализ отечественной практики в сфере оценки показывает, что ДО НАС **оценкой потенциала СО НКО** не занимался никто. Да, есть много специалистов, на протяжении многих лет консультирующих СО НКО и проводивших их оценку (диагностику). Однако методика, подобная той, что разработали мы, в нашей стране никогда ранее не применялась.



О применении разработанной методики рассказывает **Елена Малицкая**, исполнительный директор НП «ИНА-Центр»

*Оценивать потенциал СО НКО крайне важно, причем не только при определении влияния конкурсов, проводимых властью. Понимать, как повысить потенциал к решению социальных проблем, может быть полезно крупному социально ответственному бизнесу, который проводит конкурсы и иными путями поддерживает СО НКО и активных жителей, например, в небольших городах или отдельных районах мегаполисов. Наша методика может заинтересовать и фонды,*

*которым тоже было бы крайне полезно замерять потенциал тех, кто выполняет проекты, понимать, какие есть проблемные зоны, и как с ними работать.*

Заказчиками оценки потенциала СО НКО могут стать как представители власти - администрации областей, городов и районов, так и представители бизнеса и сами НКО, в том числе, фонды, организующие различные конкурсы для СО НКО.

Мы готовы делиться нашими наработками и открыты к сотрудничеству. Пишите нам на [inacenter@scisc.ru](mailto:inacenter@scisc.ru)

С уважением,  
Коллектив НП «ИНА-Центр»