Летом 2016 мы провели оценку потенциала СО НКО НСО. Эту работу мы проводили в рамках программы «Конкурс субсидий: итоги и рекомендации» при финансировании из областного бюджета Новосибирской области и учетом субсидий из федерального бюджета.

Цель программы – повышение эффективности проводимых конкурсов субсидий для СО НКО из областного бюджета Новосибирской области. Две задачи из четырех были связаны с оценкой потенциала, а именно:

- **Подготовить рекомендации по совершенствованию конкурсных процедур** и иных механизмов взаимодействия власти и СО НКО, связанных с проведением конкурса. Под механизмами понимается в первую очередь консультационная и методическая поддержка, предоставляемся СО НКО при проведении конкурса субсидию;
- **Усилить потенциал СО НКО** с учетом выявленных проблемных зон.

…Что такое потенциал СО НКО? Потенциал **СО НКО – это способность организации удовлетворить запросы сообщества по решению задач в определенной сфере; оказание определенных услуг при наличии определенных ресурсов**.

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 ее «зона развития». Опытные организации, владеющие собственными методиками, которые они могут передавать коллегам для тиражирования, и имеющие сильного руководителя, мыслящего стратегически, 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, то есть сформированную за счет пожертвований часть имущества некоммерческой организации, которая передана в доверительное управление управляющей компании для получения дохода, используемого для финансирования уставной деятельности некоммерческих организаций, или, грубо говоря, «могут себе позволить жить на проценты».

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

Как понять – где эта зона зрелости и чем она характеризуется? Для ответа на эти вопросы мы провели ряд экспертных интервью – с экспертами федерального уровня, а не только на уровне НСО, мы проанализировали (проинтервьюировали) организации, которые успешно выполняют проекты. Мы старались понять – от чего зависит успешность и результативность проектов и выполняющих их организаций.

Кстати, мы задавали вопрос о том, что определяет успешность и результативность выполняемых СО НКО проектов не только экспертам, но и случайно выбранным СО НКО НСО и с точки зрения новосибирских респондентов (57 человек. Для построения выборки был

применен способ кластерного анализа, исходя из того, что в конкурсе было 6 направлений и имелся максимальный балл оценки проектов. Некоторые организации отказались отвечать на вопросы, но мы считаем, что для того, чтобы определить слабые мести и в итоге понять направления развития и поддержки инфраструктуры СО НКО нам важно мнение более открытых к диалогу НКО), успешность и результативность проектов зависит в первую очередь от двух факторов:

- Профессионализма
- Актуальности решаемой проблемы ("Чтобы было, с кем реализовывать проект. У нас, к примеру, есть, а у некоторых нет")

Даже если коллектив недостаточно профессионален, но взялся искренне за решение важной проблемы – к нему подтянутся более квалифицированные и грамотные с точки зрения управления люди.

И наоборот – если высокопрофессиональный коллектив взялся за решение локальной проблемы – они смогут выйти на правильную целевую группу, даже если она не велика, и смогу выполнить успешный проект.

Вернусь к нашей методике. В итоге работы с экспертами мы получили обширный универсальный набор характеристик, которые позволяют определить индекс зрелости организации. Показатели, определяющие наличие или отсутствие той или иной характеристики, «свернуты» в математическую формулу. Новосибирская область – не первый регион, где мы эту методику используем, однако, 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? Определенные проблемы. Оказывается, для каждой СО НКО может быть прописана своя, индивидуальная стратегия преодоления «проблемных зон». Кроме того, можно определить совокупный потенциал НКО региона, что позволяет выявить проблемные зоны для НКО региона.

Рисунок 1. Модель потенциала СО НКО НСО

Итак, 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.

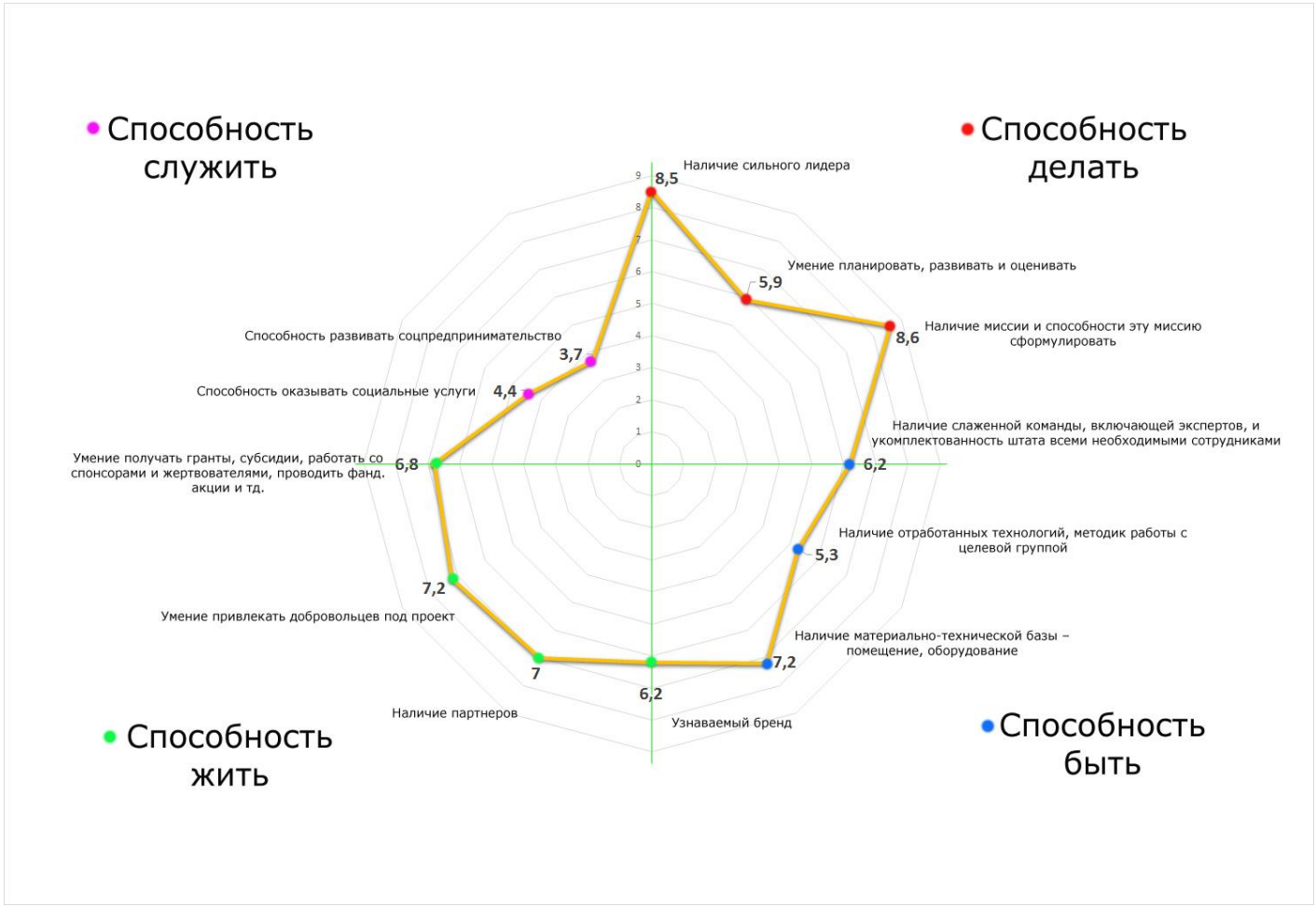
Третий блок критериев - «Способность делать то, что люблю» - характеризует стратегический потенциал СО НКО и, по мнению экспертов, это - ключевой фактор успеха СО НКО. Эта способность связана с развитием управленческих навыков и стратегических способностей лидера, умением «чувствовать миссию» и следовать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

Как я сказала ранее, у каждого региона свои приоритеты, а вернее - правительства каждого региона – свои приоритеты, что позволяет из универсума выбрать значимые критерии. **Поэтому, проводя оценку потенциала в НСО, мы выделили еще блок критериев – «Способность служить».**

Одной из сложностей было разработать категориальные шкалы. Основываясь на мнениях экспертов мы создали эти **категориальные шкалы, то есть шкалы, где вместо значений – описания того, как выглядит организация на определенном уровне развития.**

Немного позже, когда мы будем более пристально смотреть на эту диаграмму, будет понятно, что обозначают эти цифры.

Рисунок 2. Оцифровка критериев оценки потенциала СО НКО НСО



Наверное, интересно увидеть отдельные организации? Здесь стоит предвосхитить вопрос о том, почему здесь некоторых организаций, которые «на слуху» - нет. Потому, что у нас была выборка и мы включили в исследование тех, кто отозвался на наши интервью и анкеты. Если бы мы анкетировали тех, кто «на слуху» - мы бы увидели не потенциал СО НКО, а потенциал сильных СО НКО и картина была бы необъективной.

Рисунок 3. Потенциал отдельных СО НКО НСО, вошедших в выборку

Если посмотреть на сферы и целевые группы, то видно кто в чем силен.

Рисунок 4. Потенциал СО НКО НСО в зависимости от сфер деятельности

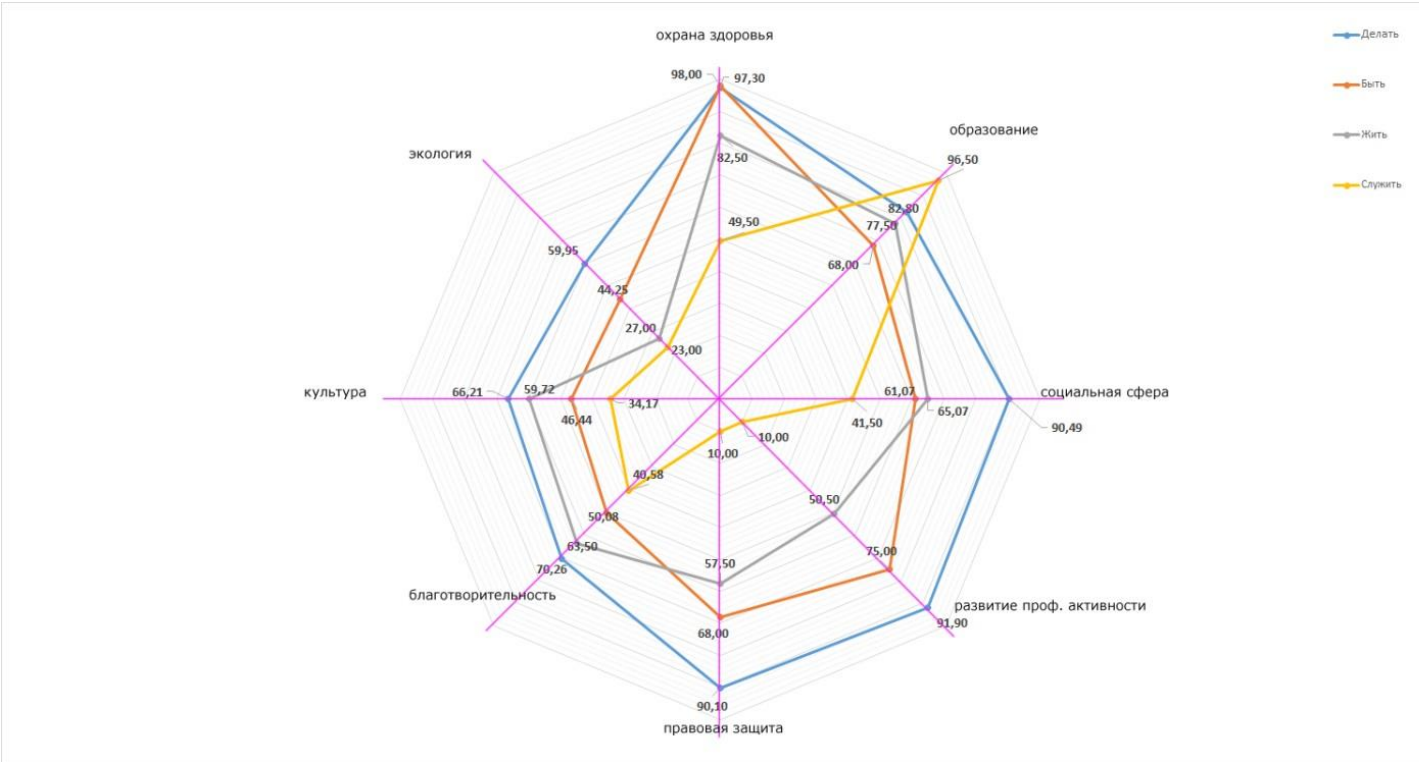
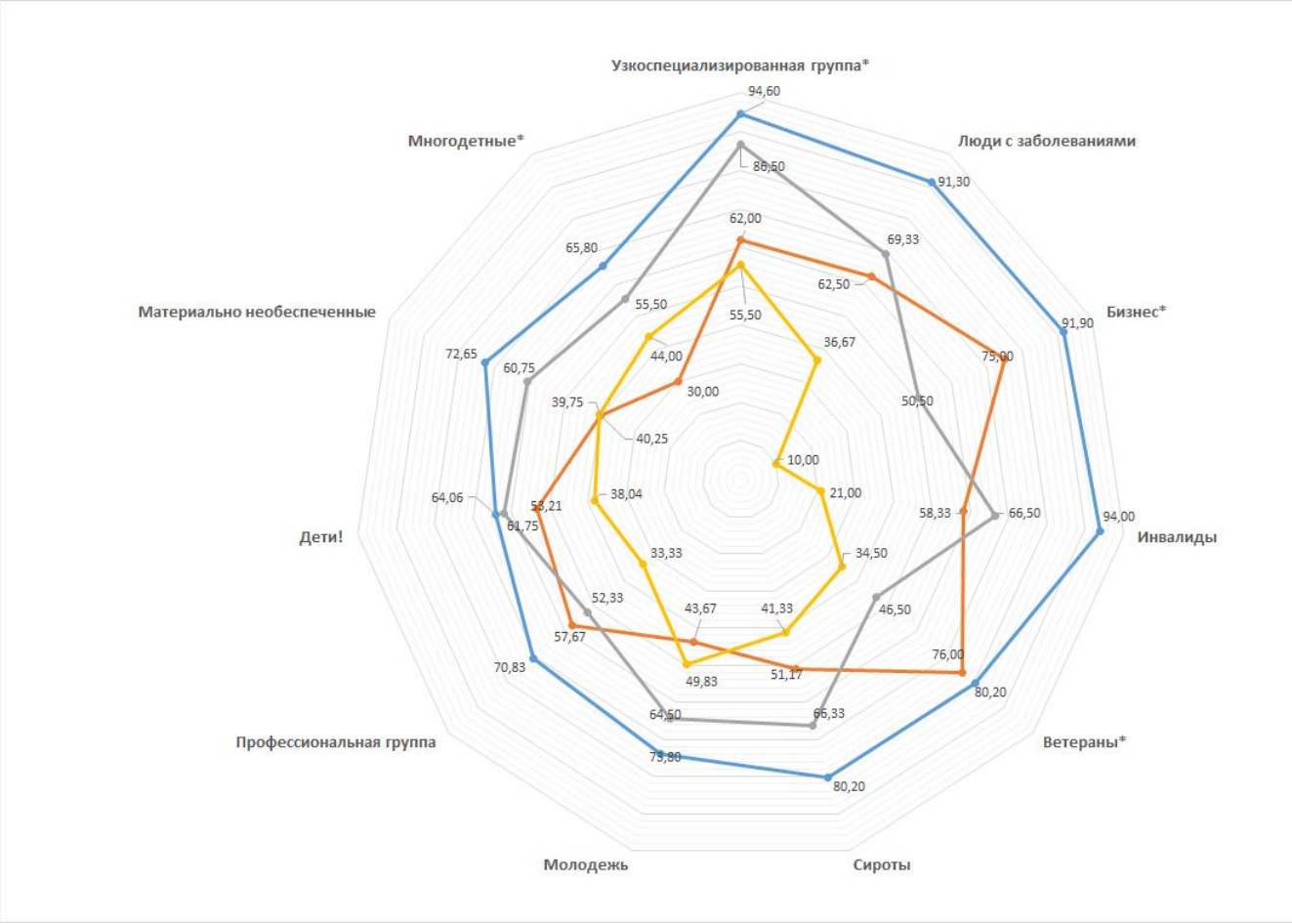


Рисунок 5. Потенциал СО НКО НСО в зависимости от целевых групп



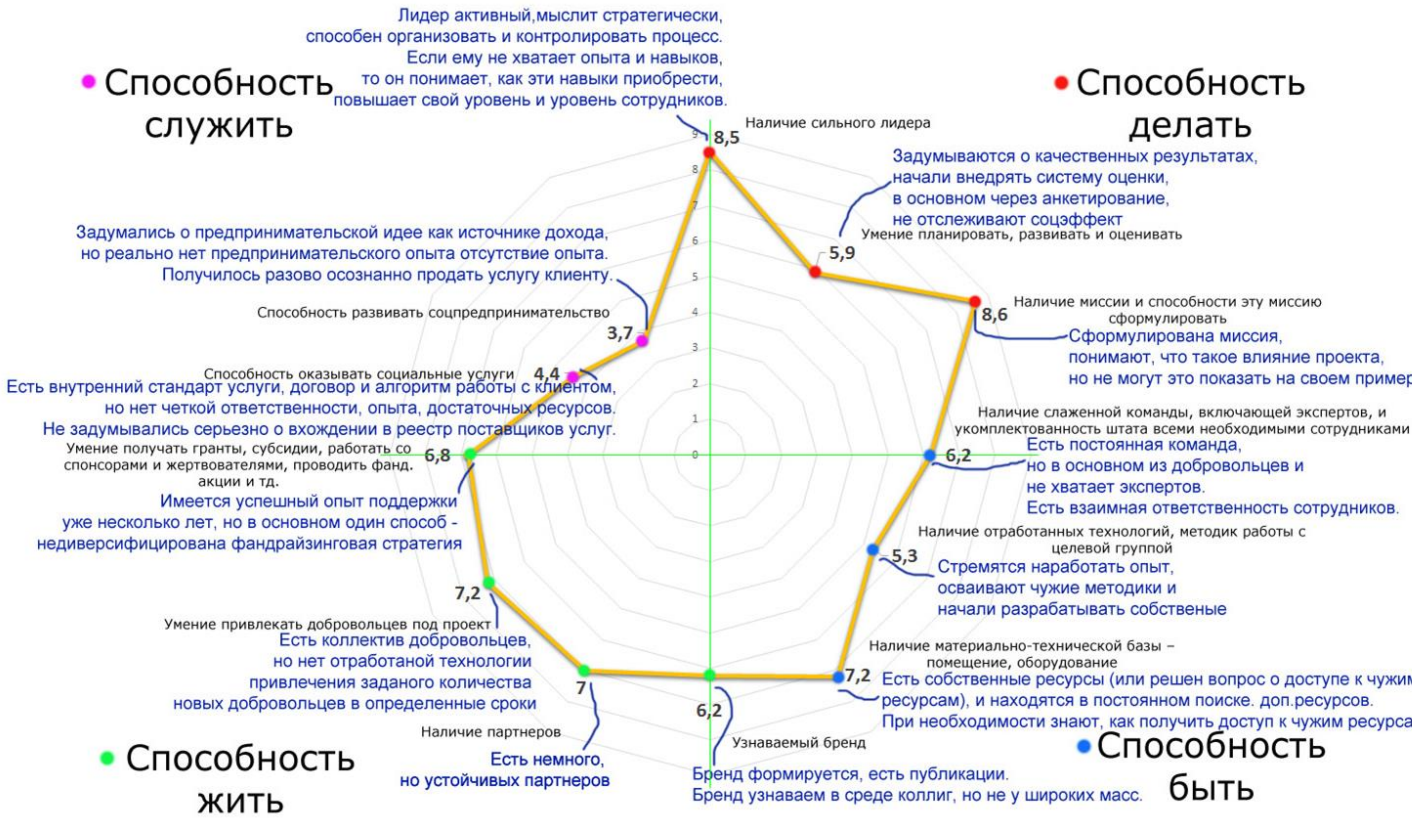
Звездочками отмечены те группы, которые менее представлены в количественном отношении среди респондентов.

Что главное для повышения потенциала СО НКО? Переход из зоны развития в зону зрелости. Если мы будем акцентировать усилия на зоне старта, то мы будем наращивать массу. А если на границе зоны развития и зрелось – то мы сможем совершить качественный скачок. И поэтому давайте посмотрим более детально на первую диаграмму.

Вот портрет средней новосибирской СО НКО сегодня.

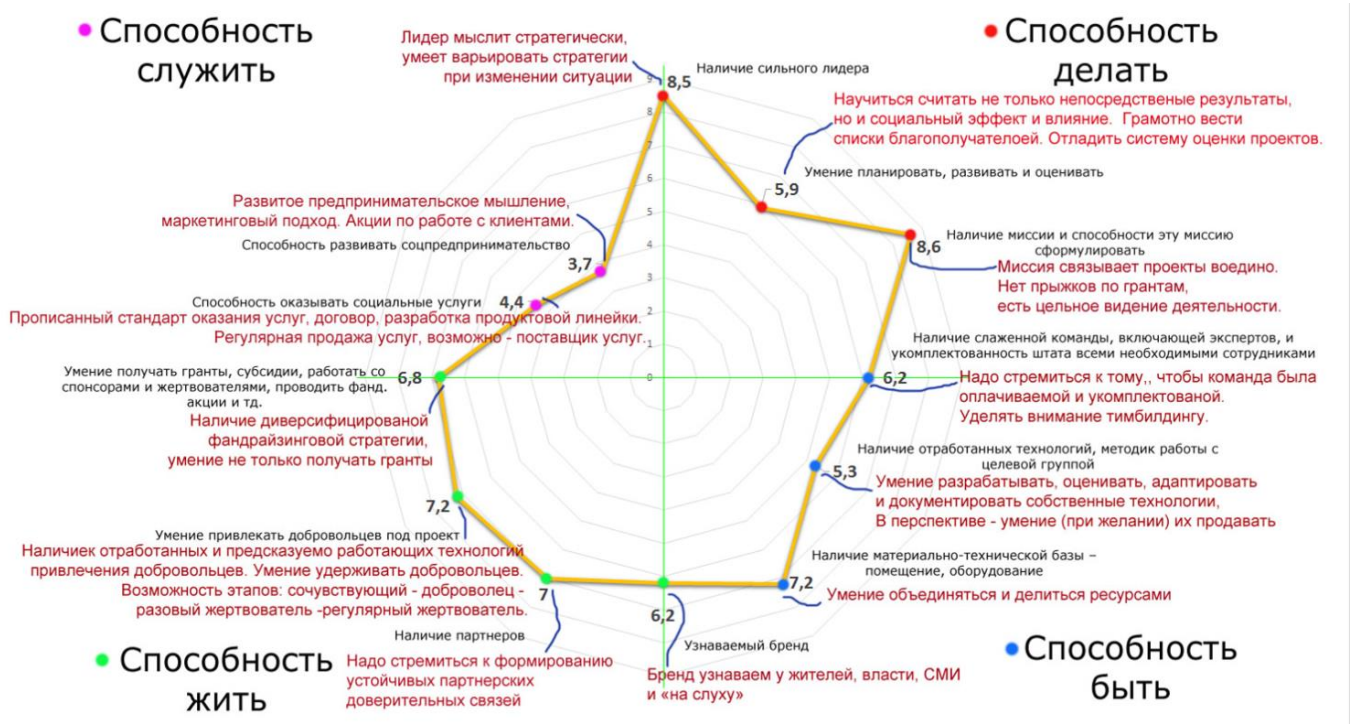
В тексте ниже, при описании проблемных зон, в кавычках приведены некоторые цитаты респондентов, в качестве иллюстраций и примеров мнений.

Рисунок 6. Потенциал средней СО НКО НСО сегодня



Если по каждому направлению мы продвинемся на одну условную единицу вперед, то есть проработаем проблемные зоны, то мы получим следующую картину. Из нее видно - к чему стремится.

Рисунок 7. Потенциала СО НКО НСО в счастливом завтра



Самое проблемное – соцуслуги и соцпр-во, но о них – чуть позже.

Далее по «проблемности» следует:

1. **Технологическое обеспечение**

Следующий шаг – умение разрабатывать и документировать собственные технологии, умение оценивать их результаты и дорабатывать. В перспективе – умение адаптировать эти технологии для разных клиентов и условий, и высший пилотаж – умение (при желании) их продавать.

Как видно – здесь связка со следующей проблемной зоной -

2. **Проектный подход, оценка**

Научиться считать не только непосредственые результаты, но и социальный эффект и влияние. Грамотно вести списки благополучателей. Отладить систему оценки проектов.

Оценка деятельности организации, проектов и оказываемых услуг у большинства организации сводится к регулярным рабочим собраниям коллектива и письменным/устным отчетам («еженедельно проводим планерки со всеми ответственными лицами») и к наблюдению со стороны руководства («Как таковую оценку не проводим. С людьми так - деловые качества человека видны сразу, но работа сама отсеивает людей, которые "не прилипли". Сначала на интересе делает дело, а 2-3 раз уже не идет, значит, не наш человек.»)

3. **Команда**

Но технологии у нас хромают не только потому, что мы не умеем их описывать и доводить до совершенства. Может, и умеем – но кадровый состав многих СО НКО не стабилен и технологии – неописанные – держатся в головах сотрудников, которые меняются, уходят.

Организации, у которых высокий итоговый потенциал, подтверждают, что роли в организации распределены, есть потенциал к гибкому реагированию на внешние запросы или изменение ситуации. При этом костяк организации составляют сильные «универсальные солдаты», которые могут при необходимости заменять друг друга и помогать друг другу («легко можем перестроиться и ответить на запрос сообщества», «роли распределены, но есть взаимозаменяемость»).

4. **Бренд**

Вернемся к устойчивому, работающему долго, лидеру. Многие респонденты отметили, что отношения строятся не с организацией, а с лидером. И власть доверяет именно лидеру. И если лидер работает долго – и команда долго работает – то можно формировать устойчивый бренд организации. Часто он получается по сути брендом лидера. Но стремиться стоит к тому, чтобы бренд организации был узнаваем у жителей, власти, СМИ и был «на слуху».

Говоря о поддержке СО НКО, некоторые респонденты советовали уделять больше внимания социальной рекламе, формирования позитивного имиджа СО НКО в целом.

5. **Фандрайзинг**

Следующая проблемная зона – фандрайзинг. Как искренне сказал один из респондентов – «нам не надо понимание со стороны кого-либо – нам надо финансирование» ☺

Нам важно разработать диверсифицированную фандрайзинговую стратегию и уметь не только получать гранты, но получать финансирование иными способами. Вплоть до платных услуг и соцпр-ва. Что такое соцпр-во? Это решение социальных проблем за счет построения устойчивой бизнес-модели.

6. **Партнеры**

Когда мы говорим о ситуации ограниченных ресурсов – то нам стоит не конкурировать друг с другом, а наоборот сотрудничать. И здесь мы подходим к следующей проблемной зоне – не очень сильным партнерским связям. Эти связи есть, но коалиционная, слаженная работа

слаба. Иногда СО НКО считают себя не партнерами, а конкурентами, а для оказания соцуслуг, например, стоит выстраивать ценностные цепочки и коалиции. И это позволит усилить ресурсы друг друга.

7. Наличие материально-технической базы

Собственно – то, что сказано выше, относится и к умению партнерски пользоваться ресурсами. Здесь впору вспомнить sharing economy. По мнению журнала Форбс, именно совместное использование ресурсов, умение делиться ресурсами – одна из самых важных тенденций и даже открытий современности.

Кстати, говоря о поддержке СО НКО, стоит обязательно отметить, что конкурс субсидий позволил СО НКО усилить МТБ. Эту роль конкурса отметили многие респонденты. И среди рекомендаций респондентов есть совет проводить или организовывать дискуссионные площадки, чтобы можно было формировать партнерские связи и искать вместе пути решения проблем и объединять ресурсы.

Для качественного регулярного оказания соцуслуг имеющейся МТБ недостаточно.

Пожалуй, с остальными критериями дело обстоит лучше, на них не буду останавливаться.

Исходя из этого мы можем разработать стратегию развития потенциала и сформировать набор мероприятий по развитию инфраструктуры СО НКО.

- Мероприятия по оценке – конференция и семинары по оценке, брошюра по оценке
- Мероприятия по развитию и поддержка развития соцуслуг. Стремимся к прописанному стандарту оказания услуг (понимаем, как оценивается качество оказания соцуслуг), договору, разработанной продуктовой линейке..
  Регулярная продажа услуг, возможно - поставщик услуг. На нашу территорию – на территорию СО НКО – будут заходить те, кто раньше оказывал услуг как организации бюджетные, и те, кто работал в бизнесе. У них будут хорошие управленческие навыки, но у бывших бюджетников будет недостаточно клиентоориентированный подход. А у нас – сплошная клиентоориентированность, но недостаток умения управлять, оценивать, документировать.
- Формирование бренда СО НКО в частности и в целом. Социальная реклама, работа с молодежью.
- Обучение, связанное разными фандрайзинговыми технологиями.
- Развитие соцпредпр-ва. Для начала – развитие предпринимательского мышления, маркетинговый подход. Будет курс осенью. Опять же, так как социальные услуги постепенно переходят к СО НКО, требуется на самом деле развивать пред.мышление. Это дает нам шанс выйти на новые целевые группы – на потребителей услуг, которые раньше ходили к бюджетникам. Надо этот шанс не упустить.

На вопрос о возможности повышения квалификации сотрудников и добровольцев 100% респондентов ответили положительно. Были приведены следующие варианты повышения квалификации:

- курсы правительства Новосибирской области,
- разные мероприятия в РЦ города,
- мероприятия МОФ СЦПОИ;
- НКО, работающие на сельских территориях, добавили РЦ области и Школу развития активности сельских территориия ИВЭН.
- Положительные отзывы о рассылке МОФ СЦПОИ.

Однако, мы заметили, что потенциально СО НКО заинтересованы в обучении, но реально готовы посвящать учебе только пару часов – а серьезную тему охватить за это время нельзя. Некоторые СО НКО высказываются в пользу дистанционного обучения и вебинаров, но опыт проведения вебинаров тоже показывает, что записываться многие, а реально имеют возможность подключиться мало кто – или нет времени именно в этот момент, или нестабильная связь. Поэтому надо разрабатывать новые форматы обучения. Мы как раз осенью и в 2017 предложим некоторые новые подходы, пусть тут будет интрига.

Кроме набора мероприятий, который был обрисован выше, как одно из направлений поддержки инфраструктурного развития остается конкурс субсидий. По результатам интервьюирования получателей субсидий, можно сделать вывод о хорошем уровне проведения конкурса и о его большой значимости для СО НКО и для благополучателей. Правда - 100% проинтервьюированных СО НКО высказались положительно о конкурсе, отметив его полезность, подчеркнув необходимость продолжения конкурсов и увеличения финансирования.

Основным плюсом конкурса является то, что конкурс мотивирует организации на развитие именно актуальных для области направлений, то есть задает вектор социального развития (*«Чтобы НКО были не как лебедь, рак и щука, а были цельным третьим сектором»*).

И здесь логично добавить новые направления – связанные с соцуслугами. Но подробнее о том, как сделать конкурса более эффективным я не будут сейчас останавливаться.

Что касается РЦ, как поддержки для СО НКО, то, по мнению респондентов, **лидерами среди инфраструктурных организаций**, являются

- МОФ СЦПОИ
- Региональная общественная организация «Молодежный союз юристов Новосибирской области».

Выводы (подробнее будет написано в официальном отчете)

Очевидно, что инфраструктурная поддержка СО НКО должна быть комплексной. Основными направлениями являются конкурсы субсидий и комплекс мероприятий по развитию СО НКО. Мероприятия должны быть структурно взаимосвязаны и иметь в первую очередь образовательную направленность, но при этом быть предельно практическими. Поэтому предпочтительные формы – мастер-классы, циклы коротких встреч, причем адаптированные под особенности восприятия разных целевых групп СО НКО – для молодежных с акцентом на геймификацию, с бОльшим количеством дистанционных и веб-элементов, а для взрослой аудитории – короткие тренинги и возможность менторской поддержки и консультационного сопровождения со стороны опытных экспертов.