

**Рекомендации
по использованию модели
организационной зрелости
НКО в рамках проведения
процедуры самооценки**



Март 2021 года

Вступительное слово

Управление новыми вызовами требует быстрых и нестандартных решений, в чем нам всем пришлось убедиться в период глобального кризиса, вызванного пандемией. Мало кто был готов к работе в настолько изменившихся обстоятельствах, но за достаточно короткий период времени опытные участники некоммерческого сектора смогли адаптироваться и создать новые модели, позволяющие сохранить устойчивость организации. Наша собственная практика институциональной поддержки сектора подтвердила ценность развития и совершенствования инструментов управления НКО: чем выше зрелость организации, тем более продуктивна ее деятельность, а качество результатов – выше.

Так родилась идея разработать модель оценки организационной зрелости некоммерческих организаций, которую Благотворительный фонд Владимира Потанина реализует в сотрудничестве с компанией *Deloitte*. Модель является частью нашей работы по профессионализации сектора, концептуализации понятия «зрелость НКО», разработки критериев оценки и проведения исследования об уровне зрелости некоммерческого сектора. Мы надеемся, что это поможет НКО объективно оценить собственный опыт управления и увидеть ориентиры для дальнейшего развития.

В этом эксперименте мы начинаем с себя, чтобы апробировать предложенные подходы к нашей собственной деятельности. Надеемся, что в недалекой перспективе этот инструмент станет доступным для сообщества, что, в конечном итоге, позволит сектору действовать эффективнее и достигать более устойчивых изменений.

Оксана Орачева,

Генеральный директор

Благотворительного фонда Владимира Потанина

Содержание

1. Общая информация	4
1.1. Какова польза модели организационной зрелости для некоммерческих организаций	4
1.2. Как устроена модель организационной зрелости	6
1.3. Какие группы НКО выделяются для целей оценки зрелости.....	8
1.4. Каковы ограничения по использованию модели зрелости.....	8
2. Как использовать модель зрелости для самооценки	10
3. Как оформлять результаты самооценки.....	11
4. Приложение.....	11

1. Общая информация

1.1. Какова польза модели организационной зрелости для некоммерческих организаций

Зрелость организации (коммерческой или некоммерческой) - это состояние ее внутренних процессов, определяющее устойчивость организации, ее конкурентоспособность, адаптивность и возможности по эффективному достижению поставленных целей.

На протяжении своего жизненного цикла организация может переходить с одного уровня зрелости на другой или осознанно оставаться в рамках одного уровня. Кроме того, уровни зрелости разных областей деятельности организации могут отличаться и изменяться в разном темпе.

Однако мы считаем важным предоставить НКО практический инструмент самооценки, который поможет им в любой момент времени:

- определить свой текущий уровень зрелости по каждой из областей организационного развития;
- сопоставить себя с другими НКО, работающими с теми же целевыми группами или имеющими аналогичный масштаб деятельности (в соответствии с классификацией в разделе 1.3);
- фиксировать внутренние изменения с течением времени;
- определить целевой уровень зрелости по отдельным элементам модели;
- исходя из целевого уровня, разработать мероприятия для дальнейшего развития.

Модель оценки организационной зрелости или классификация НКО, представленные ниже, не претендуют на универсальность. Однако они могут служить в том числе ориентиром для разработки организациями собственных подходов к самооценке и определению направлений краткосрочного и долгосрочного развития.

Ниже представлены общие характеристики уровней зрелости НКО:



- **Стартовый уровень**
 Короткий горизонт планирования — на уровне отдельных мероприятий или инициатив. Подходы к осуществлению деятельности не сформулированы или сформулированы на очень краткосрочную перспективу. Деятельность осуществляется стихийно или ее ключевые направления находятся в стадии формирования.
- **Фрагментарный уровень**
 Короткий горизонт планирования — на уровне взаимосвязанных комплексов мероприятий или инициатив. Подходы к осуществлению деятельности сформулированы, но четко не описаны, не используются или не всегда используются на практике. Сотрудники в недостаточной мере вовлечены в процесс формулирования и регламентирования направлений и правил осуществления деятельности. Организационная ответственность закреплена разрозненно. Акцент делается на внутреннем развитии организации, взаимодействие с внешними сторонами поддерживается неактивно или происходит стихийно.
- **Регламентируемый уровень**
 Среднесрочный горизонт планирования — на уровне программ/направлений деятельности или временных циклов. Подходы к осуществлению деятельности определены, частично описаны (регламентированы, закреплены на уровне правил) и осознанно выполняются на практике, в том числе с активным вовлечением сотрудников. Ответственность за каждое направление деятельности закреплена в соответствии с компетенциями сотрудников. НКО открыта к внешнему взаимодействию, осознает его значимость для себя и иногда выступает инициатором такого взаимодействия.
- **Систематический уровень**
 Среднесрочный или долгосрочный горизонт планирования — на уровне развития программ/направлений деятельности и самой НКО. Подходы к осуществлению деятельности осознанно используются на практике и закреплены документально, регулярно пересматриваются и распространяются в том числе на внешние заинтересованные стороны. Организационная ответственность распределена между сотрудниками по профильным направлениям и четко сформулирована. Деятельность НКО прозрачна не только на уровне, предусмотренном законодательством. НКО открыта к взаимодействию и обмену опытом с внешними заинтересованными сторонами, зачастую выступает инициатором взаимодействия. Существуют элементы системы управления рисками и получения обратной связи от внешней аудитории.
- **Продвинутый уровень**
 Долгосрочный горизонт планирования — развитие НКО определяется исходя из стратегии развития программ или направлений деятельности. Подходы к ведению деятельности внедрены в соответствии с лучшими практиками и инновационными решениями. Данные подходы, а также принципы распределения ответственности понятны всем сотрудникам. Деятельность НКО прозрачна, информация о ней доступна внешней аудитории и может служить примером для организации работы других НКО. Подходы к осуществлению деятельности регулярно актуализируются, в том числе с учетом обратной связи от внешних заинтересованных сторон. Внешнее взаимодействие осуществляется на принципах доверия и партнерства. В НКО налажена система управления рисками.

1.2. Как устроена модель организационной зрелости

Модель организационной зрелости НКО состоит из пяти процессных областей, в каждой из которых выделены отдельные структурные элементы оценки:





В разбивке по элементам оценки описаны критерии отнесения НКО к одному из уровней зрелости:

Уровень зрелости					
	Стартовый	Фрагментарный	Регламентируемый	Систематический	Продвинутый
Миссия/ценности/принципы деятельности	<ul style="list-style-type: none"> • Миссия не сформулирована, не определена либо сформулированные цели и принципы деятельности принимаются в качестве миссии. 	<ul style="list-style-type: none"> • Миссия сформулирована, но не подкреплена ценностными характеристиками; • Принципы деятельности могут не соответствовать / не вполне соответствовать миссии и ценностям организации; • Принципы деятельности, описанные в различных документах/ источниках, могут не соответствовать / не вполне соответствовать друг другу. 	<ul style="list-style-type: none"> • Миссия, основные ценности и принципы деятельности сформулированы, но ключевые направления деятельности организации могут их не учитывать; • Миссия, основные ценности и принципы деятельности донесены до сотрудников организации. 	<ul style="list-style-type: none"> • Миссия, основные ценности, принципы деятельности сформулированы, и все ключевые направления деятельности организации выстраиваются в соответствии с ними; • Миссия, основные ценности и принципы деятельности принимаются и разделяются всеми сотрудниками организации; • Миссия, основные ценности и принципы деятельности встроены в соответствующие программы развития команды; • Актуальность миссии, основных ценностей и принципов деятельности подлежит постоянному мониторингу в рамках получения обратной связи от заинтересованных сторон; • Миссия, основные ценности и принципы деятельности являются основой для принятия стратегических решений. 	<ul style="list-style-type: none"> • Миссия, основные ценности и принципы деятельности транслируются в том числе во вне организации, заинтересованные стороны однозначно их понимают; • Программная деятельность и развитие организации планируются и осуществляются в соответствии с миссией, ценностями и принципами организации; • Организация взаимодействует с заинтересованными сторонами в рамках оценки актуальности, позиционирования и необходимости пересмотра заявленной миссии, ценностей и принципов; • Организация периодически проводит оценку развития в части соответствия лучшим практикам и продолжающегося движения к достижению заявленной миссии и соответствия ценностям.

1.3. Какие группы НКО выделяются для целей оценки организационной зрелости

Для проведения сравнительного анализа предлагается классифицировать НКО по нижеследующим признакам.

- Численность сотрудников:
 - до 10 человек;
 - от 10 до 50 человек;
 - от 50 до 100 человек;
 - более 100 человек.
- Тематика деятельности (если НКО работает в нескольких направлениях, то необходимо выбрать наиболее приоритетное):
 - повышение качества жизни различных групп граждан;
 - улучшение экологической ситуации/природоохранная деятельность;
 - правозащитная деятельность, защита свобод и прав граждан;
 - поддержка/укрепление местных сообществ;
 - развитие институтов гражданского общества, продвижение социальной, благотворительной, волонтерской и иной социально ориентированной деятельности;
 - культура и искусство, сохранение традиций;
 - иное.
- Объем бюджета:
 - до 10 млн руб.;
 - от 10 до 100 млн руб.;
 - от 100 до 500 млн руб.;
 - более 500 млн руб.

Каждая НКО может сопоставить себя с определенной группой в зависимости от описанных выше критериев классификации. В отличие от усредненной оценки по сектору, сравнение в более узких группах позволяет повысить репрезентативность результата самооценки.

1.4. Каковы ограничения по использованию модели зрелости

- Результаты самооценки с применением модели организационной зрелости НКО являются субъективным видением сотрудников, участвующих в самооценке. Для получения более точных/достоверных результатов рекомендуется вовлекать в процесс оценки как можно большее число сотрудников и коллективно обсуждать полученные выводы. Также НКО может запрашивать обратную связь от внешних организаций в части независимой оценки и экспертизы.
- Оценка уровня зрелости НКО по разработанной модели не является обязательным регуляторным требованием и носит исключительно рекомендательный характер.
- Модель зрелости не может покрыть специфику деятельности всех НКО, кроме того, часть критериев модели могут устаревать. Исходя из этого НКО рекомендуется самостоятельно доработать модель зрелости и определить дополнительные индивидуальные критерии по уровням зрелости.

- Решение о публичном раскрытии результатов самооценки принимается непосредственно самой НКО.

2. Как использовать модель зрелости для самооценки

Ниже представлена последовательность шагов по организации и проведению процедуры самооценки.

1. Процедуру самооценки рекомендуется проводить в формате коллегиального обсуждения по всем областям модели зрелости. При этом оценка будет более объективной, если для обсуждения профильных областей будут привлекаться сотрудники, обладающие соответствующими знаниями и специализацией.
2. Процедура самооценки осуществляется последовательно по всем областям и элементам модели зрелости путем анализа представленных критериев, начиная с первого уровня зрелости. В случае если критерии уровня не отражают текущее состояние НКО, следует перейти на вышестоящий уровень. В конечном итоге выбирается тот уровень, критерии которого в большей степени отражают сложившуюся в НКО практику.

Для того чтобы определить свое соответствие определенным критериям, НКО может использовать различные источники информации, такие как:

- внутренние нормативные документы;
 - внешние публикации и отчетность;
 - информацию на внешнем и корпоративном веб-сайтах;
 - обратную связь от внешних организаций и прочие источники.
3. После определения текущего уровня зрелости НКО необходимо определить свой тип в соответствии с классификацией, представленной в разделе 1.3. После этого НКО может сопоставить себя с организацией аналогичного типа на основании данных сравнительного анализа.
 4. По результатам сравнения, а также на основании собственного понимания дальнейшего развития НКО необходимо определить свой целевой уровень зрелости. При этом допускается, что текущий и целевой уровни зрелости могут совпадать.
 5. После определения целевого уровня зрелости НКО может приступать к разработке соответствующих мероприятий, направленных на достижение этого уровня.

3. Как оформлять результаты самооценки

Результаты самооценки могут быть оформлены в любом удобном для НКО виде (презентация, протокол, таблица, графическая визуализация, корпоративная рассылка, внешняя публикация и т.д.).

В Приложении ниже предложен шаблон с одним из способов визуализации информации по результатам оценки (в редактируемом формате). Более подробная инструкция по заполнению представлена непосредственно в шаблоне.

4. Приложение



Шаблон по
результатам оценки