



НКО активность:
**КЛЮЧИ
К НОВОМУ**

Кейс-бук

Ключи к новому для мастеров по проведению стратегических сессий



ПРИ ПОДДЕРЖКЕ
**ФОНДА
ПРЕЗИДЕНТСКИХ
ГРАНТОВ**



Введение



Навязчивая современность все агрессивнее предлагает свои образы будущего. Поэтому все важнее умение перерабатывать эти образы под себя. Прокладывать среди магистралей будущего собственные «полосы движения»: персональные, групповые, организационные, территориальные.

Мы собрали несколько кейсов, упражнений и инструментов для трассировки этих путей в будущее разной масштабности: от личного планирования в организации до помощи активным группам, муниципальным образованиям в их стратегировании.



НКО активность:
**КЛЮЧИ
К НОВОМУ**

Кейсы



Эффективность решений стратсессии

На примере решения этого кейса можно научиться управлению рисками, управлению организационными изменениями, определению жизненного цикла организации и стратегическому планированию дальнейшей деятельности НКО.

Некоммерческая организация уже более 15 лет работает в сфере помощи женщинам. Из них двенадцать лет организация помогала женщинам из числа коренных малочисленных народов. Основателем и лидером организации была активистка, отстаивающая права коренных малочисленных народов и известная своей деятельностью как внутри страны, так и за ее пределами.

В последние три года деятельность организации неоднократно менялась, и ее целевой группой стали женщины региона. НКО оказывала психологическую помощь женщинам в кризисной ситуации, представляла интересы семьи в судах, оказывала гуманитарную помощь и обучала женщин предпринимательству. Такое изменение деятельности было обусловлено тем, что финансирование, которое получала организация на поддержку женщин из числа коренных малочисленных народов, закончилось, и для того чтобы не закрыть организацию, команде пришлось искать новые сферы работы. Для того чтобы не растерять команду, руководительница организации мотивировала сотрудников реализовывать те проекты, которые интересны им самим.

Однако руководство НКО стало все больше беспокоиться по поводу текущей деятельности: за три года образ организации размылся, а социальный эффект от краткосрочных проектов сложно оценить. К тому же один из фондов, в прошлом финансировавших проекты помощи женщинам из числа малочисленных народов, вернулся в регион и объявил грантовую программу. Руководство организации поняло, что пришло время принять решение о том, какой деятельностью будет заниматься организация, и назначило стратегическую сессию.

Модерировала стратегическую сессию руководительница организации, которая уже имела опыт ведения стратсессий в других организациях.

Руководительница поставила перед командой два основных вопроса:

- Стоит ли вернуться к помощи женщинам из числа коренных малочисленных народов, благодаря которой организация была известна много лет?
- Какие ключевые цели развития организации каждый из членов команды считает необходимым поставить на ближайшие 3–5 лет?

Основным итогом стратсессии стало решение вернуться к помощи женщинам из числа коренных малочисленных народов. Приняв такое решение, организация стала постепенно закрывать свои проекты и готовилась реализовывать новые.

Через какое-то время часть сотрудников попросила у руководительницы разрешения сочетать работу в НКО с деятельностью в других организациях, а два недавно принятых на работу сотрудника покинули организацию. Заметив, что постепенно команда организации редет, руководительница обратилась к консультанту, чтобы он помог решить назревающий кадровый кризис.

Консультант, поговорив с настоящими и бывшими сотрудниками НКО, выяснил, что никто из них не уверен полностью в правильности решения вернуться к первоначальной деятельности организации. Что за три года команда проекта увлеклась новой деятельностью, тем более что из-за новой занятости сотрудники не отслеживали изменения в сфере защиты прав коренных народов и потеряли часть компетенций.

Среди причин неудачного обсуждения планов организации сотрудники НКО также отметили, что:



**НКО АКТИВНОСТЬ:
КЛЮЧИ
К НОВОМУ**



- команда не обсудила, какие ключевые препятствия и проблемы на пути к достижению целей они видят, в том числе если они вернутся к помощи женщинам из числа коренных малочисленных народов;
- команде было некомфортно говорить своей руководительнице, что им интересно продолжать новую деятельность, а не возвращаться к старой, поскольку они знали, как та важна для нее;
- после стратсессии команда не стала заниматься формированием конкретных планов по достижению целей.

Вопросы для обсуждения

- Нужна ли была организации стратсессия для решения вопроса о том, какой деятельностью она будет заниматься?
- Что можно сделать для того, чтобы сплотить команду вокруг достижения целей?
- Было ли ошибкой, что руководительница сама провела стратсессию, или это не повлияло на результат?

Незнакомые знакомые. Риски ребрендинга организации

На примере решения этого кейса можно разобрать потребность в рекламе и требования к информированию о деятельности НКО, а также трудности, с которыми может столкнуться организация, пренебрегая этим направлением при стратегическом планировании деятельности. Кейс учит принятию управленческих решений, а также выработке решений по имиджу НКО и брендированию производимых продуктов.

Некоммерческая организация «Организация молодежных содружеств и продвижение молодежных инициатив» существует в регионе уже 15 лет, все это время работает с молодежью, но позднее стала развивать направление помощи семье. Последние шесть лет НКО специализируется на помощи семье в трудной жизненной ситуации, связанной с напряженными взаимоотношениями с ребенком-подростком. Работа ведется в основном с трудными подростками, их родителями, педагогами школы на стадии серьезного кризиса и организуется длительно.

За время работы сформирована команда специалистов из четырех психологов-педагогов, приходящего бухгалтера, руководителя и менеджера проектов, выполняющего также обязанности секретаря и коммуникатора с клиентами. Привлечением средств и публичным представлением организации занимается руководитель: многочисленные проекты в сфере оказания социальных услуг в большей мере реализуются за счет спонсорской помощи и пожертвований граждан. Уже пять лет руководитель успешно сотрудничает с профильным органом региональной власти в области работы с семьей.

Стало очевидно, что название некоммерческой организации не отвечает направлениям деятельности и оказываемым услугам НКО, оно громоздкое и трудное в запоминании. Долгое время организация думала о смене названия, поскольку оно перестало соответствовать реальной деятельности НКО. Однако менеджер перегружен, специалисты оказывают прямые услуги и некомпетентны в других вопросах. Руководитель занят внешними коммуникациями и поиском средств, а юриста у организации нет. В связи с этим вопрос об изменении названия долго был на уровне идеи. Решение организации войти в реестр поставщиков социальных услуг подстегнуло к обновлению устава организации, в том числе и названия.

Однако смена названия повлекла за собой серьезные проблемы для организации, которые были выявлены на этапе вхождения в реестр поставщиков социальных услуг. Во-первых, специалист профильного департамента, с которым организация успешно взаимодействует уже пять лет, проявил большое недоверие к организации до момента, пока не узнал о казусе с изменением названия НКО. Во-вторых, семьи, с которыми работали несколько месяцев и которые доверяли организации, при оформлении индивидуальной программы социального обслуживания делали выбор в пользу другой организации, не найдя знакомую НКО в числе поставщиков.

В результате усилия руководителя, потраченные на работу с документами для вхождения в реестр, не привели к положительному результату. Организация потеряла коммуникацию с частью спонсоров из-за сворачивания благотворительных программ, за этот период не приобрела новых спонсоров и не получила ожидаемых средств из бюджета в рамках оказания реестровых услуг. Кроме того, на период подготовительных работ для вхождения в реестр директор был выключен из-за занятости из работы в комиссии по делам несовершеннолетних, что повлияло на качество работы по формированию базы возможных клиентов.

Вопросы к обсуждению

- Какие ошибки были допущены?
- Какие факторы могут позитивно влиять на узнаваемость организации, на выстраивание партнерских взаимоотношений с лицами, принимающими решения в отрасли?

- Предложите план рекламной кампании организации для решения проблемы с максимальным сроком в один месяц, выделите срочные меры.
- Какие затраты (издержки) НКО на реализацию предложенного плана могут потребоваться?



«Мы не оказываем социальные услуги — мы просто помогаем». Поиск социальных услуг в деятельности НКО

На примере решения этого кейса можно научиться поиску и определению в деятельности некоммерческой организации социальных услуг, решению вопросов о целесообразности и готовности НКО к работе по оказанию социальных услуг, управлению деятельностью организации, стратегическому планированию деятельности организации.

Некоммерческая организация работает в сфере помощи и поддержки ветеранов и пожилых одиноких людей. Основные направления деятельности — благотворительность и разнообразная помощь пожилым и ветеранам, работа с волонтерами.

Организация работает в регионе уже десять лет. За это время она заслужила признание на уровне управления города и просто у граждан, настроено взаимодействие с депутатами. Здесь стараются помочь по мере возможности: приходят домой, чтобы поздравить с праздником, помочь с покупкой продуктов и уборкой, рассказывают последние новости и общаются с лежачими и одинокими пожилыми людьми, организуют совместные выходы на прогулки по городу для одиноких пожилых людей.

Год назад на небольшие благотворительные средства было организовано телефонное консультирование пожилых граждан, которое по факту больше напоминало не справочную помощь (хотя именно таковой задумывалось), а скорее эмоциональную поддержку по телефону, когда пожилому не с кем поговорить. Помощь оказывалась двумя женщинами, вышедшими на пенсию и готовыми тратить часть времени на общение в обмен на оплату домашнего телефона. Работа ведется в основном силами пенсионеров и небезразличных людей. В некоторых случаях удается настроить взаимодействие с учебными заведениями (в основном со школами) для привлечения волонтеров, но качеством работы НКО недовольна.

Организация ежегодно получает субсидию из городской программы поддержки НКО и бесплатно пользуется небольшой комнатой в общественном центре города. Субсидия небольшая — 100 тысяч в год — и расходуется на небольшую

компенсацию руководителю организации и секретарю, а также на покупку подарков к праздникам для поздравления пожилых и особенно ветеранов, организацию чаепитий для пожилых в общественном центре для поддержания коллектива волонтеров.

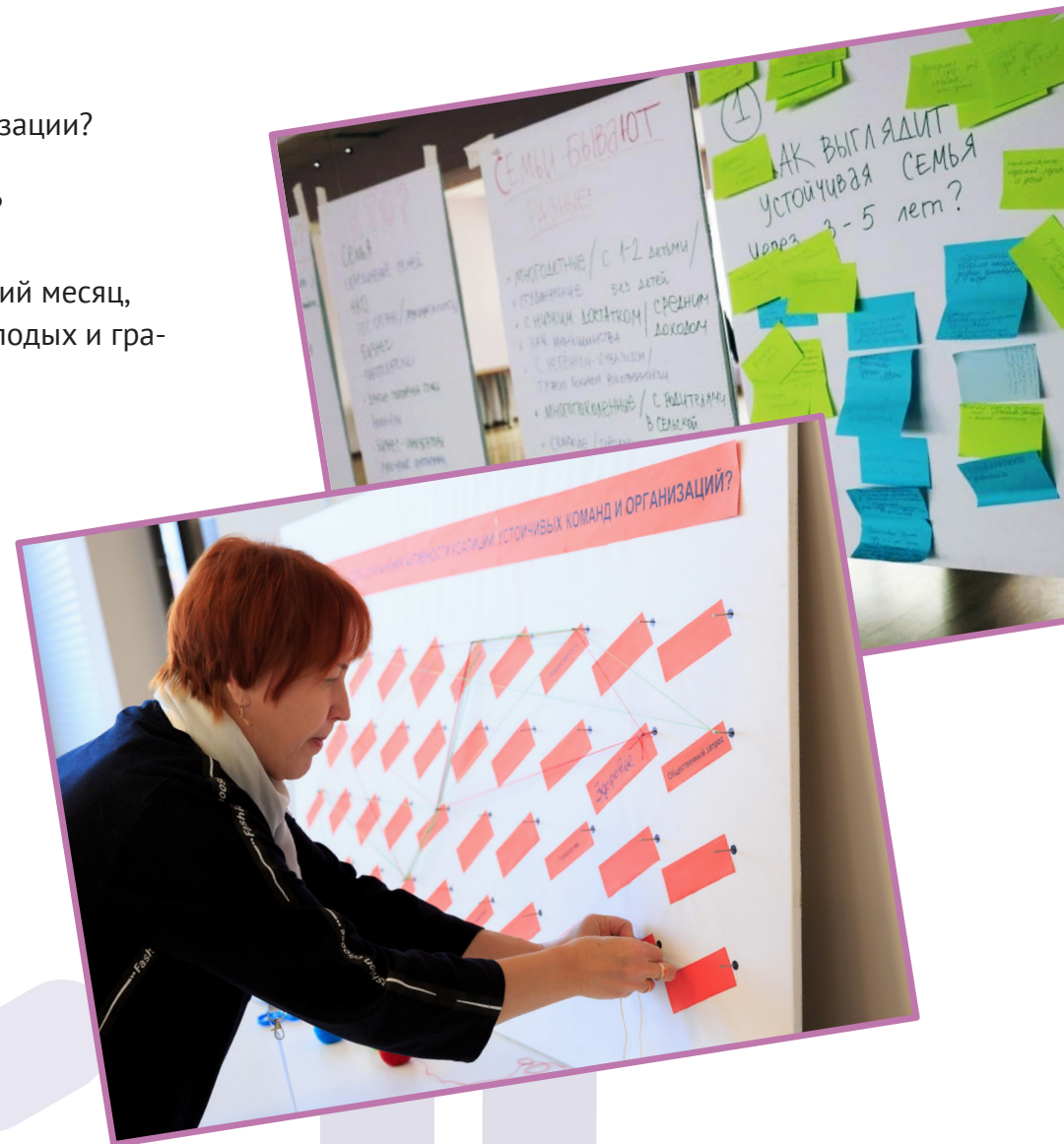
Программе, по которой НКО получала субсидию, грозит серьезное сокращение объемов бюджетных средств, поэтому у организации есть опасения уменьшения или полного прекращения финансирования из бюджета города. Необходимо искать другие источники финансирования или перестраивать деятельность. Однако отказываться в помощи не хочется и люди привыкли и готовы продолжать.

О растущем интересе региональных властей и МСУ к оказанию социальных услуг некоммерческими организациями в НКО узнали от студентов университета специальности «социальная работа», которые пришли в организацию для прохождения практики. Но руководитель и волонтеры НКО не уверены, что в их деятельности есть социальные услуги. Команда НКО никогда не взаимодействовала с региональным департаментом социальной помощи и не знает, как начать работу.

Вопросы для обсуждения

- С вашей точки зрения, данная НКО имеет перспективы перехода к регулярному оказанию социальных услуг?
- Определите услуги, которые может организовать НКО.

- Какова ключевая проблема, которую предстоит решить организации?
- Что, с вашей точки зрения, представляется особенно сложным?
- Какую стратегию можно предложить организации на ближайший месяц, поскольку только на это время есть инициативная команда молодых и грамотных волонтеров?



Услугу — в реестр. Определение социальных услуг в деятельности НКО

На примере решения этого кейса можно научиться стратегическому управлению деятельностью организации, определению социальных услуг в деятельности организации, решению проблемы вхождения в реестр с уникальной или типовой услугой, обозначению услуг НКО в соответствии с логикой формирования реестра.

Благотворительный фонд оказывает услуги детям-сиротам и детям, оставшимся без попечения родителей, а также тяжелобольным детям и их родителям. Основная деятельность организации заключается в сборе благотворительных средств на лечение детей, психологической поддержке и патронаже детей-сирот, детей с тяжелыми заболеваниями и их родителей, контроле качества оказания услуг в интернатных учреждениях для детей-сирот (особое внимание уделяется партнерству медицинских и социальных учреждений в обеспечении медицинскими услугами), психологическом и социальном патронаже детей-сирот, находящихся на лечении в стационарных лечебных учреждениях.

Фонд уже завоевал в регионе доверие и достаточно известен, в том числе органам власти. Налажено конструктивное взаимодействие с министерством здравоохранения по ряду вопросов. Директор фонда и руководитель направления регулярно взаимодействуют и коммуницируют с заместителем министра, курирующим направление оказания социальных услуг детям в министерстве социального развития региона.

Однако разрастающееся количество обязательств и проектов накладывается на дефицит устойчиво работающих специалистов.

Направление деятельности, которое должно быть переведено в конкретную социальную услугу, связано с обеспечением социального патронажа детям-сиротам, которые направляются в стационарные медицинские учреждения для прохождения обследования или лечения. Проект отработан в виде волонтерской работы и имеет хорошие результаты. Важность услуги признается и медицинскими учреждениями, и учреждениями социального обслуживания для детей-сирот, поскольку проблема долгое время никем не решалась. Строго вмененной обя-

занности заботы об этих детях в момент нахождения в медицинском стационаре нет, так же как и финансового обеспечения. А значит, выполняется эта работа только в единичных случаях на волонтерских началах персоналом стационарного медицинского учреждения. В период длительного пребывания ребенка в стационаре он снимается с финансирования в учреждении социального обслуживания. Проект же позволяет оказать необходимые услуги детям-сиротам, научить их (при наличии возможности) правилам самообслуживания, правилам нахождения в лечебном учреждении, помочь в приеме лекарства, посещении туалета и душа (при необходимости). Кроме того, организуются досуг и общение с детьми, психологическая поддержка в этот период. При необходимости ребенку доставляется то, что ему нужно из средств гигиены, канцелярских принадлежностей и т.п.

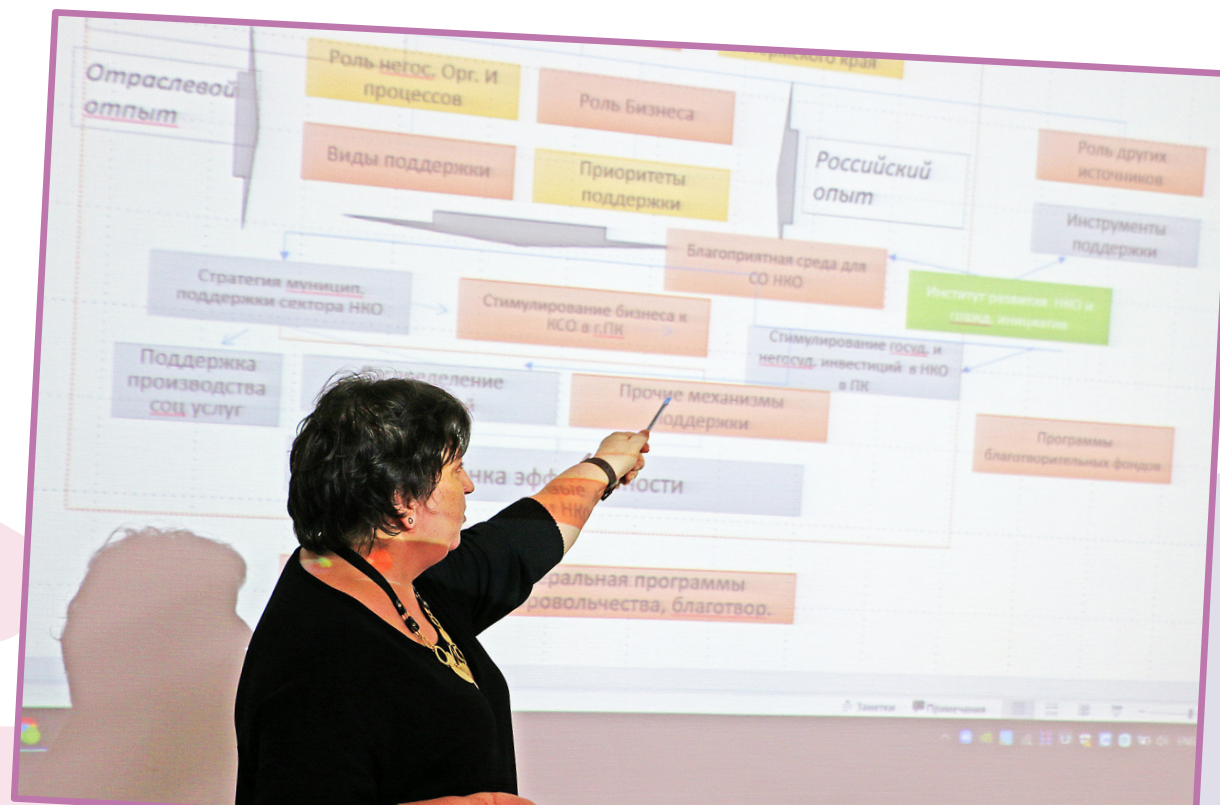
Команда проекта состоит из руководителя проекта (направления работы) и команды волонтеров – подготовленной группы, готовой к участию в дальнейшей работе.

Директор организации поручил руководителю направления подготовить все решения и документы, с которыми он готов идти в министерство для ведения переговоров. Однако руководитель направления не чувствует достаточной компетентности в этом вопросе, поскольку компетентен только в организации команды проекта, технологии работы, вопросах содержания услуги.

Вопросы для обсуждения

- Какие услуги из реестра можно использовать при формулировании социальной услуги фонда (требуется приложение – региональный реестр социальных услуг)?

- Какова ключевая проблема, которую предстоит решить организации?
- Что, с вашей точки зрения, представляется особенно сложным?



Риски роста коммерческой деятельности НКО

На примере решения этого кейса можно научиться принятию управленческих решений, управлению рисками, управлению изменениями, управлению проектами, созданию социального предпринимательства.

Некоммерческая организация начала свою работу семь лет назад с оказания правовой помощи людям с инвалидностью. За несколько лет организация из инициативы нескольких юристов превратилась в центр комплексной помощи, который оказывает более 25 разнообразных услуг людям с инвалидностью и их близкому окружению.

На данный момент организация состоит из трех отделов: отдела социальных и правовых услуг, отдела сопровождаемого проживания и отдела трудовой занятости. Каждый отдел имеет своего тимлида – лидера, который выполняет менеджерские функции и координирует деятельность команды отдела. В каждом отделе от трех до 15 специалистов. Всего в организации работают 58 человек, только шесть из которых работают вне отделов и решают задачи на уровне организации (директор, бухгалтер, юрист и три фандрайзера).

Полтора года назад отдел трудовой занятости создал творческую мастерскую, в которой люди с инвалидностью обучаются прикладным навыкам в области лепки, керамики и столярного дела. Разрабатывая проект творческих мастерских, тимлид сразу планировал не только обучать людей с инвалидностью, но помогать им продавать то, что они будут производить.

Для организации продаж отдел трудовой занятости разработал маркетинговую стратегию мастерской и создал сайт, через который продавались товары. Доход от продажи оформлялся как деятельность некоммерческой организации, приносящая доход, а подопечные мастерской были трудоустроены в НКО.

Товары, которые производили творческие мастерские, приглянулись покупателям, и в скором времени заказы на них стали расти. Перед Новым годом ком-

мерческая компания сделала заявку на большую партию товаров творческой мастерской, которые она планировала использовать как корпоративные подарки. Ознакомившись с предложением, юрист организации предупредил директора о том, что из-за значительной выручки от реализации товаров у Министерства юстиции могут возникнуть вопросы к НКО. Было решено собрать совещание, чтобы проанализировать ситуацию и обсудить дальнейшее развитие мастерской.

Целью совещания стала приоритизация задач отдела трудовой занятости и формирование новых управленческих процессов из-за повышения востребованности творческой мастерской. Сотрудникам организации было предложено описать успехи организации, сложности и их решения.

Вся команда организации сказала, что рада успеху творческой мастерской, и отметила, что мастерская уже вышла за рамки проекта и стала отдельным самостоятельным направлением деятельности.

Директор организации помимо возможных претензий со стороны надзорных органов отметил, что обеспокоен тем, что тимлид и сотрудники отдела трудовой занятости все больше внимания уделяют творческой мастерской и забывают про другие задачи отдела. Он был согласен, что работу мастерской нужно продолжать, но не хотел терять иную деятельность.

В свою очередь команда отдела трудовой занятости согласилась с тем, что творческая мастерская занимает все их время и, возможно, потребует еще, потому что все больше инвалидов хотят попасть в нее. Уже сейчас творческой мастерской не хватает специалиста, который будет работать с покупателями ее товаров.

Тимлид отдела трудовой занятости высказал предположение, что работа творческой мастерской становится похожа на социальное предпринимательство.

В результате проведенного стратегического обсуждения команда НКО приняла решение развивать деятельность НКО и творческой мастерской параллельно. Для этого была создана коммерческая организация, в которую была переведена вся работа, связанная с творческой мастерской и продажей товаров, которые делают на ее базе люди с инвалидностью. Такое решение позволило снизить риски НКО, связанные с осуществлением деятельности, приносящей доход, сохранить иную деятельность отдела трудовой занятости, а также дало новой организации возможность претендовать на меры поддержки для социальных предприятий.

Вопросы для обсуждения

- Какие моменты необходимо учитывать, чтобы принять решение о выделении одного из направлений деятельности в отдельную организацию?
- Способствует ли управленческая культура тому, что направление деятельности может быть успешно выделено в отдельную организацию?



Имущественная поддержка СО НКО. Барьеры

На примере решения этого кейса можно научиться принятию управленческих решений, управлению рисками, управлению проектами, ведению переговоров с «сильным противником» (органами МСУ), стратегическому планированию деятельности.

Некоммерческая организация работает в крупном региональном центре вот уже три года. НКО занимается помощью семьям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации: многодетным, малоимущим, детям-сиротам, которые сами стали родителями, людям с инвалидностью, погорельцам, беженцам.

Создание организации – инициатива ее руководителя, юриста по образованию, в прошлом волонтера, который за время своего сотрудничества с различными НКО города выявил целевую аудиторию и решил работать с ней самостоятельно, создав отдельную НКО.

Сначала его организация занималась социально-психологической и юридической помощью семьям. В организации работают психолог и юрист, которые ведут консультационный прием. Оплата их труда ведется из благотворительных источников: активная позиция и коммуникационный талант руководителя позволяют обеспечивать благотворительные пожертвования предпринимателей, предприятий и частных лиц на постоянную деятельность, включая минимальные административные издержки, но средств на развитие организации, к сожалению, не хватает.

Сейчас к сотрудникам уже присоединились волонтеры, в прошлом благополучатели, которые сумели преодолеть трудности, встали на ноги и решили стать частью НКО по оказанию помощи семьям.

Стать благополучателем может любой желающий, для этого нужно предоставить справку об инвалидности, многодетности или малоимущности – в основном эти документы нужны для того, чтобы юристу было проще оказать помощь обратившейся семье.

Сейчас некоторые семьи обращаются в НКО разово, однако уже сложился круг людей, которые получают помощь на протяжении длительного времени: например, посещают консультации психолога для того, чтобы решить проблемы во взаимоотношениях с ребенком, или юрист помогает семьям в ходе судебных процессов для оформления льгот, выплат или получения жилья.

В определенный момент организация решила заняться сбором вещей и продуктов для своих благополучателей. Так появилось третье направление – проект оказания срочной социальной помощи «Пункт благотворительной помощи». Жителям города предложили принести ненужные вещи и игрушки в офис организации. Население откликнулось на просьбу очень активно, пункт благотворительной помощи постоянно пополнялся за счет вещей от горожан и за счет помощи от коммерческих организаций, которые помогали НКО мелкой бытовой техникой, канцтоварами и игрушками (к 1 сентября один из крупных магазинов устроил сбор канцтоваров для школьников и передал их в НКО, кондитерская фабрика собрала сладкие подарки к Новому году и т.д.).

Пункт благотворительной помощи начал пользоваться большим спросом у благополучателей. Практика его работы показала, что такая помощь крайне необходима целевой аудитории. Например, некоторые женщины рассказывали, что смогли пройти собеседование для устройства на работу после того, как получили одежду в пункте; родители благодарили сотрудников НКО за игрушки, на которые до этого семья не могла тратить скромный доход.

Только за пять месяцев работы в организацию за помощью обратились 266 семей в трудной жизненной ситуации, в том числе 90 из них были многодетными,

24 семьи относились к категории семей группы риска с детьми до одного года, 18 – семьи, в которых один из членов имеет инвалидность, и 12 семей не имели места жительства и регистрации.

При работе с семьями организация старается по мере возможностей предлагать комплексную поддержку, направленную на выход семьи из кризисной ситуации, в том числе помимо натуральной помощи оказывает содействие в трудоустройстве (помогает составить резюме, договаривается с партнерскими организациями из бизнеса о содействии в трудоустройстве). Они активно работают с волонтерами, в том числе со специалистами (четыре человека), которые оказывают высококвалифицированную помощь семьям бесплатно, постоянно организуют сбор необходимых вещей и продуктов, поддерживают контакты с партнерскими организациями в других регионах, которые оказывают НКО методическую поддержку.

Благополучатели организации (семьи с детьми, находящиеся в трудной жизненной ситуации: малоимущие, многодетные, семьи с детьми-инвалидами, семьи выпускников детских домов) получают разные виды помощи, выбирая то, что наиболее актуально и важно для них, в том числе:

- натуральную помощь вещами, продуктами;
- консультацию юриста (в том числе помощь в составлении исковых заявлений, обращений в органы власти);
- консультацию психолога, в том числе есть возможность организации групповых занятий, семейного консультирования;

- помощь риелтора в решении жилищного вопроса (приобретение жилья с использованием средств государственной поддержки, аренда жилых помещений без оплаты агентских услуг);
- небольшую материальную помощь (за счет пожертвований).

Имеющаяся материально-техническая база организации:

- офисное помещение – 42 кв.м (коммерческая аренда). Стоимость аренды – 15 000 рублей в месяц, оплата за счет договора благотворительного пожертвования;
- офисная мебель;
- офисная техника (компьютеры, МФУ);
- оборудование пункта благотворительной помощи (стеллажи, картонные коробки для сортировки и хранения вещей).

Кадровые ресурсы:

- Руководитель организации: высшее образование, юрист. Опыт работы в реализации социальных проектов – пять лет.
- Координатор проектов: высшее образование. Опыт работы в реализации социальных проектов – три года.



- Фандрайзер: образование среднее специальное, товароведение непродовольственных товаров. Опыт работы менеджером по продажам – 11 лет. Работает pro bono.
- Волонтеры-специалисты: профессиональные юристы, психологи.
- Волонтеры-добровольцы (благополучатели проекта, студенты из волонтерского объединения при университете).

Специалисты организации участвуют в образовательных семинарах, тренингах, вебинарах по вопросам предоставления социальных услуг. За счет партнерских связей такое повышение квалификации бесплатно для организации, как и методическая поддержка, которую организация получает у НКО из других регионов и Москвы.

В организации внедрены передовые технологии управления процессами, запасами, включая «1С: Склад», а также поддерживается высокая публичность деятельности через постоянные публикации задач и результатов своих действий в сети Интернет.

Большое количество поступающих в пункт благотворительной помощи вещей дает возможность организации разовых акций оказания помощи семьям в трудной жизненной ситуации в муниципалитетах региона, благодаря чему стали появляться пункты оказания помощи вещами в других городах.

Распространение информации влияет и на привлечение волонтеров – это мамы, обратившиеся в проект за помощью; студенты вузов; другие люди, готовые оказывать разовую или постоянную нефинансовую помощь проекту.

Один раз организации удалось получить субсидию в 100 тысяч на реализацию проекта.

Административный бюджет составляет приблизительно 70 тысяч рублей в месяц, формируется из благотворительных пожертвований и покрывает затраты на аренду, связь, небольшое вознаграждение директору и координатору проектов и оплату бухгалтерских услуг. НКО старается максимально тратить предоставляемые благотворительные ресурсы на содержательную деятельность.

Организация вошла в региональный реестр поставщиков услуг социального обслуживания, однако пока не получала бюджетное финансирование, т.к. предоставляемые ими социальные услуги по сопровождению семей в регионе финансируются через конкурсные процедуры с «крупным лотом», которые не по силам небольшой НКО, и заказ с исполнением в течение трех лет был выигран другой организацией. Тем не менее организация все равно взялась сопровождать своими силами десять таких семей.

Опираясь на собственный опыт работы с семьями в кризисной ситуации, НКО понимает, что есть категории семей, для которых помимо комплексной поддержки требуется решение проблемы временного жилья, которое является одним из ключевых факторов успешного выхода из кризиса. К сожалению, ресурсы НКО не позволяют обеспечить возможности предоставления временного жилья для нуждающихся, в связи с этим усилия, как считают в организации, не дают нужного результата. В перспективе НКО предполагает создавать кризисный центр для семей, находящихся в трудной жизненной ситуации. Команда организации уверена, что сможет справиться с предоставлением соответству-

ющих услуг комплексной поддержки для семей, которые будут пользоваться услугами временного приюта (кризисного центра), и обеспечить привлечение дополнительных ресурсов из внебюджетных источников. Критичным является получение в пользование соответствующего помещения.

Впрочем, уже и для нынешней деятельности организации с появлением пункта благотворительной помощи и ростом числа обращений семей имеющееся в пользовании помещение мало. На коммерческой основе руководитель снимал небольшую квартиру в спальном районе (30 кв. м), в которой велись консультации и работал пункт помощи.

Поскольку организация существует на частные пожертвования, руководитель решил отказаться от идеи искать большее, а значит, более дорогое помещение за счет средств благотворителей и обратился в администрацию города, рассудив, что по закону НКО имеют право на имущественную поддержку от муниципалитета.

Руководитель организации случайно узнал о свободном помещении в муниципальной собственности, подготовил все необходимые документы, заручился поддержкой нескольких депутатов городской думы и подал соответствующее заявление в муниципалитет.

Прошло несколько месяцев, за которые должны были решиться все формальные вопросы, и в тот момент, когда организация активно готовилась к переезду в новое помещение, обнаружилось, что оно уже отдано муниципальному учреждению. Кроме этого, выяснилось, что часть депутатов вообще не одобряет деятельность организации, считая, что она дублирует функции бюджетных

учреждений, не соблюдает установленные требования, например, правила хранения продуктов и обработки вещей. Депутаты пригрозили скорыми проверками от соответствующих инстанций. Некоторые депутаты высказались еще более категорично, заявив, что подобная деятельность размывает семейные устои и направлена на дестабилизацию отношений между супругами и детьми.

При рассмотрении обращения организации в органе МСУ ей отказали в предоставлении такого помещения, в т.ч. и из-за того, что профильный департамент по социальной политике заявил, что о деятельности организации они слабо осведомлены, поскольку социальное сопровождение не относится к полномочиям органа местного самоуправления, а сама организация не является устойчивым партнером МСУ, таким как Союз журналистов или спортивно-патриотический клуб, которому помещение и было предоставлено. Городская дума и вовсе ввела мораторий на предоставление имущественной поддержки НКО до разработки системы критериев оказания такой поддержки.

В разговоре с сотрудником партнерской организации про НКО одна из сотрудниц органа МСУ недоумевающе сказала: «Они вошли в региональный реестр поставщиков социальных услуг, их деятельность находится в ведении региона, почему они считают, что могут претендовать на муниципальное имущество?» (Для справки: городская концепция поддержки СО НКО содержит приоритеты имущественной поддержки для НКО – поставщиков услуг в социальной сфере, но это никак не отражается в конкретных шагах и правовых документах муниципалитета.)

Так как история обращения организации в орган МСУ показала фактическое отсутствие прозрачных и понятных процедур и правил выделения помещений



НКО (не было муниципального порядка выделения имущества в безвозмездное пользование СО НКО), конфликт вылился в публичное пространство (персональные блоги и несколько публикаций в СМИ). Руководителю организации попенял за «конфликтность» высокопоставленный государственный служащий из профильного министерства. Некоторые НКО, много лет работающие в социальной сфере, сочли, что организация пытается решить свои проблемы «без очереди» и с использованием шумихи.

НКО подала судебный иск в районный суд, доказывая, что нарушены права некоммерческих организаций на получение имущественной поддержки на муниципальном уровне. Суд был выигран. Органам МСУ суд предписал разработать соответствующие решения так, чтобы НКО независимо от отрасли деятельности могли претендовать на получение помещений в конкурсных процедурах.

Однако до сих пор такой процедуры нет, перспективы получения организацией муниципального помещения туманны.

Вопросы для обсуждения

- Как вы оцените стратегию и конкретные действия НКО по решению целей и задач организации?
- Какие дальнейшие шаги по решению стоящих перед организацией задач можно предложить?

Настройка гибкого удалённого формата работы команды

На примере решения этого кейса можно научиться принятию управленческих решений, управлению изменениями, стратегическому планированию деятельности, развитию культуры гибкой удаленной работы, развитию организационной устойчивости команд.



Организация работает в B2B и специализируется на визуальных решениях для социальных инициатив и некоммерческих организаций. Она была основана семь лет назад и состоит из команды дизайнеров, которая непосредственно создает продукт, и команды продаж, которая ищет потенциальных клиентов и работает с ними.

Руководство провело опрос сотрудников о том, как они видят будущее своей организации. Один из вопросов касался формата работы и официального перехода на удаленную работу. Руководство задумалось над тем, чтобы перейти на такой формат работы, поскольку в организации часто возникали конфликты между сотрудниками и менеджментом из-за того, что сотрудники отлучались из офиса без уведомления, приходили и уходили, когда хотели.

По итогам опроса 63% команды высказались за переход на удаленную работу. Руководство и команда стали обсуждать плюсы и минусы такого формата.

Плюсы, которые отметила команда:

- Сотрудникам организации не нужно тратить время на дорогу в офис.
- Сотрудники организации экономят деньги, которые они обычно тратят на проезд и на обеды.

Плюсы, которые отметило руководство:

- Организация экономит деньги на содержании офиса и коммунальных услугах.

- Организация может нанимать талантливых сотрудников из любых городов.
- Организация может нанимать талантливых сотрудников, которые раньше не соглашались работать в офисе (особенно это было характерно для дизайнеров).

Минусы, которые отметила команда:

- Команде продаж негде будет встречаться с теми клиентами, которые не готовы общаться онлайн.
- Не у всех сотрудников есть оборудованные рабочие места дома.
- Работать из дома может быть скучно.
- Советоваться с коллегами станет сложнее.

Минусы, которые отметило руководство:

- Удаленная работа может снизить контроль над сотрудниками, и в результате упадет качество продуктов.
- Удаленная работа может снизить быстроту принятия решений.

Поскольку результаты опроса и анализ плюсов и минусов не дали однозначного ответа о том, переходить или нет на удаленную работу, было принято решение



ввести тестовый период на три месяца — в течение этого времени все сотрудники сами решали, работать из дома или приходить в офис. За этот период руководство надеялось определиться с форматом работы.

Анализ практики трех месяцев показал, что большинство сотрудников приходили в офис один-два раза в неделю. Это натолкнуло руководство на решение, что практика с гибкими удаленными командами, когда сотрудники работают из дома несколько дней в неделю, больше соответствует организации, чем полный отказ от офиса.

В результате руководство организации стало развивать культуру гибкой удаленной работы и принимать решения, которые поддерживают эффективность такой команды. Помня об анализе плюсов и минусов, организация разработала свод правил, который должен был сделать гибкую удаленную работу эффективнее. Основными правилами, которые были введены, стали:

- формирование индивидуальных планов на неделю, где сотрудники указывали не только свою работу, но и присутствие в офисе;
- оснащение рабочих мест в офисе и дома необходимыми для удаленной работы инструментами: платформами для видеоконференций, файлообменниками, безопасными мессенджерами, общими рабочими пространствами и др.;
- установление заранее времени для сообщений и встреч;
- проведение ежемесячных личных встреч в офисе;

- проведение неформальных онлайн- и офлайн-встреч команды;
- мониторинг самочувствия членов команды, их проблем и успехов.

Вопросы для обсуждения

- Как иначе руководство организации могло решить проблему отсутствия сотрудников в офисе в рабочие часы?
- Как еще можно поддерживать культуру удаленной работы?



Платные услуги в НКО

На примере решения этого кейса можно научиться управлению проектами, принятию управленческих решений, управлению рисками, стратегическому планированию деятельности.

Территориальный орган самоуправления Соснового района занимается разнообразной консультативной работой для жителей района, организацией работы с пожилыми по обучению работе на компьютере, встречами со специалистами различных городских служб для разъяснения спорных вопросов в законодательстве и эксплуатации городских сервисов; организацией волонтерских бригад для сезонных работ по благоустройству города; организацией праздников и экскурсий для пожилых людей.

ТОС работает в городе на протяжении трех лет. При этом в городской программе поддержки некоммерческих организаций предусмотрена ежегодная внеконкурсная субсидия на обеспечение зарплаты руководителя. Кроме того, ТОС получает субсидии в рамках конкурса проектов, но не каждый год. За три года организации удалось привлечь в качестве клиентов довольно широкую и разнообразную аудиторию жителей района. Однако широкому кругу горожан организация не знакома.

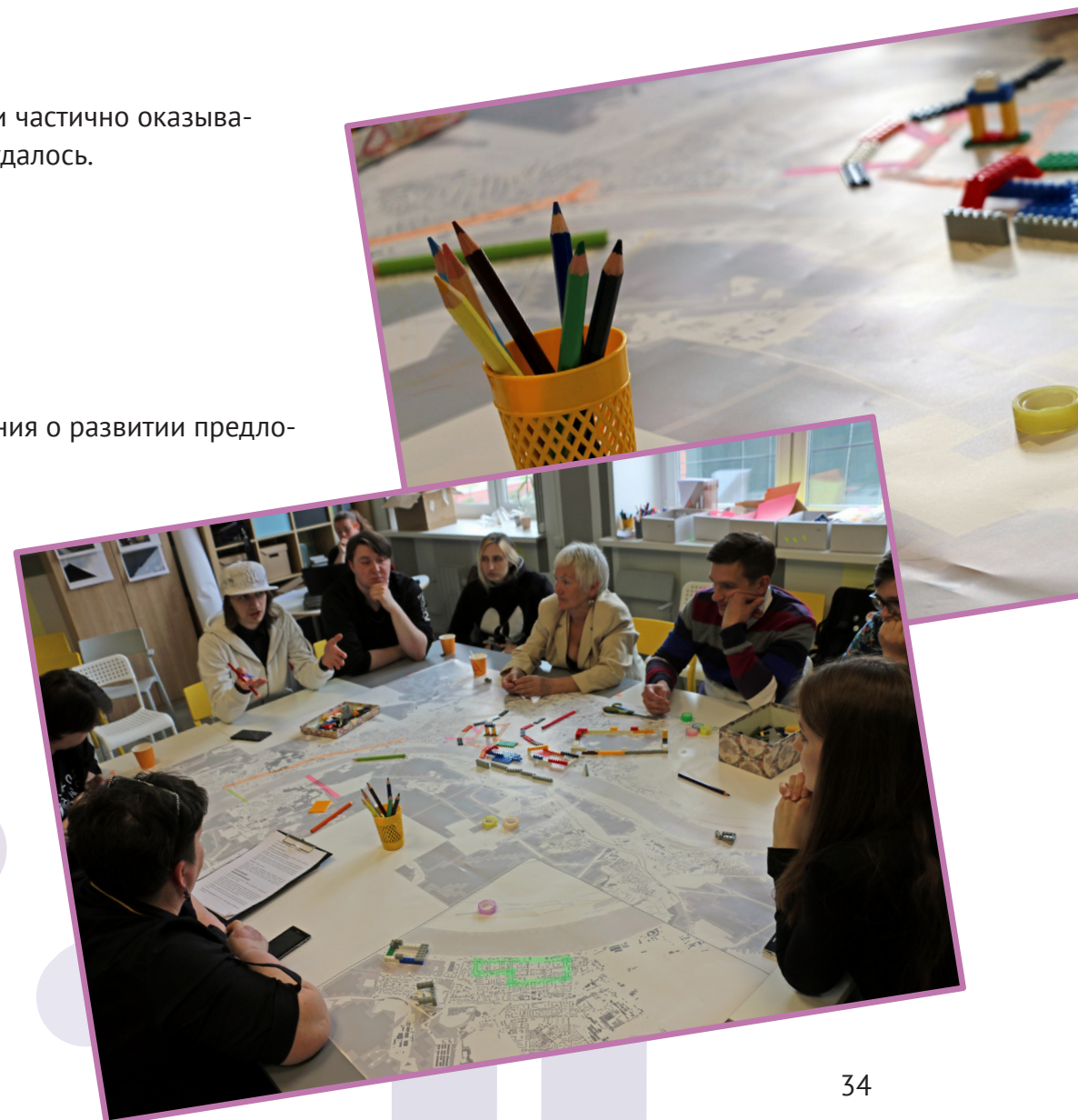
В настоящий момент ТОС бесплатно пользуется помещением, предоставленным из муниципального фонда. У данного помещения довольно удачное расположение: неподалеку находится просторный городской парк, где очень любят бывать горожане, а также районный ЗАГС.

Сокращение городских программ финансирования деятельности территориальных органов самоуправления привело к необходимости организации в ТОС платных услуг. Однако среди требований по использованию помещения есть ограничения: бесплатно предоставленное городом помещение не может быть использовано для коммерческой деятельности. Поэтому организовать оказание

услуг, зарегистрировав ИП, не получилось. Платные услуги частично оказываются, но легализовать и расширить их оказание так и не удалось.

Вопросы для обсуждения

- Какие варианты платных услуг вы можете предложить?
- Какой информации вам не хватает для принятия решения о развитии предложенной вами платной услуги?
- Как вы предложите решить вопрос с оформлением платных услуг: изменения в бухгалтерии, уставных документах и отчетности?



Дефицитные специалисты. Организация производства соцуслуг

На примере решения этого кейса можно научиться подходам к организации производства социальных услуг, внедрению долгосрочных программ деятельности организации, управлению изменениями, управлению рисками.

Пациентская организация занимается консультациями больных раком, организацией специальных встреч со специалистами в сфере оказания медицинских услуг, защитой прав пациентов и организаций здравоохранения в регионе. Обеспечивает работу кабинета здоровья для консультирования людей с выявленным заболеванием, а также для профилактики рака, в том числе консультирование людей с врожденной предрасположенностью. Также занимается подготовкой и выпуском печатной продукции по профилактике рака и советов для людей с выявленным заболеванием.

Организация работает в регионе 1,5 года. Руководитель, в прошлом врач-онколог, за это время собрал команду волонтеров-врачей (три человека), готовых понемногу консультировать, а также договорился о предоставлении на время проведения консультаций кабинета в городской поликлинике. Организация существует при небольшом финансировании и без зарплаты специалистов, кроме поиска средств на выпуск печатной продукции. Буклеты и брошюры печатаются на средства частных спонсоров без специального оформления или за счет средств некоммерческих организаций, имеющих финансовую поддержку на подобную деятельность. Небольшого количества средств хватает на оплату только одного специалиста на полный день или двух специалистов на условиях частичной занятости. Кроме того, есть возможность привлекать волонтеров из числа пациентов, но руководитель не может найти применения этим потенциальным помощникам, поскольку считает главным успехом организации наличие качественных специалистов. Такое положение дел не доставляло беспокойства ранее.

Растущий спрос по теме и востребованность консультаций привели к увеличению нагрузки на специалистов, которые перестали справляться и готовы уже

отказаться от участия в данной работе. Вся содержательная работа по консультированию, ведению записи, подготовке информации для буклетов и брошюр, профилактический прием ведутся тремя специалистами – врачами-волонтерами. Руководитель занимается представлением организации на различных уровнях, участвует в работе общественного совета пациентских организаций при министерстве здравоохранения региона, занимается поиском средств и установлением контактов, организует встречи со специалистами в области защиты прав и организации здравоохранения регионального и федерального уровней.

В связи со сложившейся ситуацией организация находится на грани прекращения деятельности, так как под угрозой закрытия ключевое направление, являющееся наиболее востребованным.

Вопросы для обсуждения

- Какие срочные меры по решению проблемы потери кадров и управлению занятостью можно предложить?
- Какие долгосрочные меры может предпринять организация для решения кадровых трудностей в дальнейшем?
- Какие проблемы кажутся наиболее затруднительными в данной ситуации?
- Как можно решить проблему дефицита высококвалифицированных специалистов для ведения консультаций?

- Как сохранить имеющихся специалистов в связи с их чрезмерной перегрузкой? Решение требуется в течение одного месяца, поскольку один из специалистов уходит в отпуск и после этого планирует остановить деятельность. Также необходимо предложить варианты по возможности без сокращения объемов обслуживания, поскольку на услуги высокий спрос.



Онлайн для стратегии

Ассоциация объединяет несколько региональных НКО, занимающихся общей темой, для усиления собственных проектов и координации усилий в лоббировании своих интересов на разных уровнях.

Ассоциация появилась десять лет назад в результате случайной встречи и понимания общих типичных проблем нескольких НКО из трех соседних регионов. Постепенно их взаимодействие развивалось в поиске решений общих проблем, с которыми можно было справиться соединением ресурсов и совместными мероприятиями. Как выяснилось, это актуально и для соседних регионов. В кооперацию начали втягивать региональные НКО, охватив большинство регионов округа.

В моменте роста встал вопрос о координации. Первоначально при кооперации 2-3 организаций достаточно было организовать телефонный созвон. Для совместной работы и координации потребовалось не только организовать регулярные встречи участников.

Расходы на финансирование изыскивались через грантовые средства и собственные средства участников, реже через партнеров. Так продолжалось на протяжении пяти лет.

Коронавирус внес свои изменения. Участники ассоциации в пандемический год столкнулись с целым рядом сложностей, связанных со снижением финансовых возможностей организаций, замораживанием проектов, снижением иной активности. Проведение ежегодной встречи стало под вопросом.

Это дополняется завершением пятилетнего рабочего цикла развития ассоциации. Административная команда взяла на себя все направления работ, организации из разных городов и часовых поясов. Сложности с коронавирусными

ограничениями наложились на эмоциональную и психологическую усталость коллектива, в котором не происходило обновления.

Административная команда приняла решение, что в рамках ежегодной встречи будет организована стратегическая сессия, которая позволит сформировать документ на следующие пять лет, где будут зафиксированы основные направления работы, принципы обновления.

Административная команда привыкла руководить своими НКО, и в ассоциации процесс согласования был сформирован на уровне паритетных договоренностей. За плечами каждого был большой опыт проведения образовательных мероприятий, семинаров и конференций.

В процессе подготовки появилось понимание, что из-за разницы подходов в управлении собственными НКО, будет сложно прийти к общему видению дальнейшего развития ассоциации.

Это осложнялось отсутствием у команды опыта по построению и внедрению долгосрочных планов организации, непониманием среди участников потребности в данном документе в практической плоскости.

Добавлялись проблемы, связанные с непоследовательностью федерального профильного ведомства, которое прислало противоречивые запросы, документы с непроработанным содержанием и путающейся терминологией. Все это соотносилось участниками с ассоциацией, которая становилась посредником между федеральным ведомством и профильными НКО на местах.

Было принято решение пригласить специалиста по организации и проведению стратегической сессии. Сторонний специалист, не погруженный в контекст и личные отношения, намного спокойнее воспринимался участниками, для которых сохранение статуса-кво иногда важнее достижений.

После принятого решения был найден такой специалист и началась организация ежегодного форума, в котором предполагалось подведение итогов прошлых пяти лет и формирование новых горизонтов. Летом, после ослабления коронавирусных ограничений 2020 года, команда ассоциации принялась за подготовку, резервируя базу отдыха и согласовывая даты.

Все участники были проинформированы о необходимости прибытия руководителей и их ближайших помощников для того чтобы стратегия получилась максимально практико-ориентированной и с учетом всех интересов.

В сентябре, перед рассылкой официальных писем-приглашений, власти региона ввели ограничения при проведении мероприятий. Это не отменяло мероприятие полностью, но приходилось серьезно увеличить расходы.

Одновременно целый ряд участников попал в ситуацию болезни или жестких ограничений на поездки в другие регионы со стороны региональных властей. Появились затруднения с финансированием командировок.

Встал вопрос о расширении площадки для проведения, дабы максимально соблюсти все санитарно-эпидемиологические требования и увеличить бюджет компенсации расходов для всех участников.

Члены ассоциации, несмотря на разность подходов и региональную специфику, привыкли к совместной деятельности. Для них стало обычным делом пригласить специалиста из соседнего региона. А также опереться на опыт соседей при организации у себя близких по идее инициатив.

Было создано восемь тематических направлений, которые охватывали основные блоки работы НКО – участниц ассоциации. Не все, но часть заработала, создавая материалы и методики для работы на местах для всех.

Были созданы несколько тематических чатов, которые объединили представителей большинства членов-НКО, а со временем превратились в комьюнити, генерирующие собственные проекты и решения.

В части НКО-участников наметилась смена поколений, которая приводила к руководству и в актив новых специалистов, создающих нестандартные проекты. Эти проекты начали выходить на межрегиональный и окружной уровни. В связи с этим возник вопрос о встраивании данных проектов и их лидеров в деятельность ассоциации.

В то же время каждая НКО в ассоциации могла вести самостоятельную деятельность, не учитывающую общие интересы.

В период карантина ассоциация решила максимально помочь своим участникам с внедрением онлайн-формата работы, способами взаимодействия как внутри организации, так и с целевыми аудиториями.



Несмотря на то что частично онлайн-инструменты внедрены и почти все участники умеют использовать приложения смартфона, выходить в Zoom и переписываться в мессенджерах, тем не менее до сих пор использование онлайн-инструментов для совместной работы Miro, «Google Документы» и т.п. не получило распространения.

Административная команда ассоциации не полностью понимает, удастся ли провести онлайн-мероприятие. Вопрос о проведении стратегической сессии встает еще и потому, что эту задачу вписали в общий проект, на реализацию которого получено грантовое финансирование.

Есть и другие проблемы: в федеральное ведомство пришла новая команда — они не видят потребности в ассоциации, которая как консолидированный голос мешает им и представляется не всегда управляемой силой.

Кроме того, часть региональных властей не считает участие своих НКО в ассоциации полезным и полагает, что лучше сосредоточиться только на деятельности внутри субъекта Федерации, минимизировав межрегиональные контакты, оставив только взаимодействие с Москвой.

У ассоциации есть:

- ассоциация была инициатором проектов и инициатив, которые выходили на общероссийский уровень;
- ассоциация объединяет 32 региональных НКО, деятельность которых проходит в более чем 120 населенных пунктах;

- административная команда ассоциации систематизировала опыт и подготовила с привлечением специалистов НКО-участниц обзор лучших практик – было создано 9 методических пособий;
- содружество гражданских организаций, которые проводят круглые столы по городским проблемам, участвуют в общественных слушаниях по значимым вопросам;
- оплаченные аккаунты в Zoom, Miro и других приложениях для совместной работы, которые рекомендуют московские ресурсные центры.
- ассоциация получила статус ресурсного центра для своих участников;
- административная группа имеет доступ к материалам по созданию стратегий;
- заместители федерального ведомства очень любят совместно работать с ассоциацией;
- все, кто работал с ассоциацией, положительно отзываются о совместном опыте и лояльно относятся ко всем ее инициативам.

Вопросы для обсуждения

- Что нужно сделать инициативе, чтобы провести стратегическую сессию онлайн? Что в опыте и состоянии административной группы делает ваше решение возможным?

- Как выстроить работу онлайн, чтобы все были максимально включены?
- Какие инструменты лучше включить в стратегическую сессию онлайн?
- Как максимально вовлечь участников?
- Как использовать тот момент, что в мероприятии онлайн смогут принять участие не только руководители, но и ведущие специалисты и активисты организаций?
- Какие есть стейкхолдеры у стратегии и как инициативной группе ассоциации привлечь их на свою сторону и включить в работу?
- Как изменить отношение членов к стратегии?





НКО активність:
**КЛЮЧИ
К НОВОМУ**

Упражнения

Серия упражнений по формированию стратегии развития организации на основе ее миссии



Введение

Проложить дорогу «из желтого кирпича» к пониманию будущего организации можно множеством способов, но мы решили пойти одним из наиболее простых и понятных путей – от миссии и целей организации к ключевым точкам ее реализации.

Для справки

Этапы формирования стратегии развития организации, исходя из ее миссии:



Последующие упражнения станут вехами в движении по направлению от начальной (миссии) до конечной (контрольные точки) позиции.

Упражнение 1. Миссия организации



Отправной точкой для нашего движения станут ответы на вопросы:

- Для чего мы работаем?
- Какой вклад в развитие общества мы обязуемся внести?

Для справки

Миссия организации задает общий вектор деятельности и вдохновляет всех участников процесса (сотрудников, учредителей и доноров). Она должна быть:

- Объемной – исчерпывающим образом объяснять суть деятельности и обозначать целевую аудиторию.
- Протяженной во времени – задавать направление работы на много лет вперед.
- Содержать вызов – ожидаемый результат, основное направление работы.
- Выделять НКО из числа других и отражать специфику работы по сравнению с другими.

Для формулирования миссии полезно ответить на вопросы: для чего мы работаем? Какой вклад в развитие общества мы обязуемся внести? Что мы можем изменить в поведении людей, законах, процедурах, мировоззрении людей?

Упражнение 2. Разбор чужой МИССИИ

Пример № 1

Миссия центра развития речи и коммуникации «Диалог»: «Мы помогаем каждому ребенку и взрослому быть услышанным и быть понятым здесь и сейчас, чтобы стать успешным в будущем!»

Что будет, если разобрать на смыслы это короткое предложение?

- «Помогаем» – находимся рядом, но не делаем за него.
- «Каждому» – и здоровому, и с ограниченными возможностями, и молодому, и пожилому.
- «Быть услышанным» – человек может наладить диалог и двустороннее общение, а самое главное – окружение настроено на то, чтобы ребенок «был услышанным».
- «Быть понятым» – умеет донести свою мысль и чисто физиологически (разборчиво говорит), и психологически.
- «Здесь и сейчас» – важно вовремя подхватить, нельзя откладывать решение речевых проблем на потом.
- «Чтобы стать» – требуются процесс и усилия самого человека.
- «Успешным в будущем» – отложенная во времени базовая ценность. Мы все хотим своим детям и себе успеха.

Пример № 2

Миссия организации GOODWILL: «Укрепить чувство собственного достоинства и повысить уровень жизни отдельных людей и целых семей, усиливая сообщества, устраняя барьеры и помогая нуждающимся реализовать свой потенциал в учебе и работе».

Что будет, если разобрать на смыслы это короткое предложение? Попробуйте разобрать эту миссию по ключевым словам.



Упражнение 3. Разбор своей миссии

В чем миссия вашей организации?

Вы можете просто вписать ее в поле, если она у вас уже сформулирована:

Или обозначить заново, ответив на вопросы: для чего мы работаем? Какой вклад в развитие общества мы обязуемся внести? Что мы можем изменить в поведении людей, законах, процедурах, мировоззрении людей?

Упражнение 4. Цели организации

Пожалуйста, ответьте на ключевой вопрос: почему миссия до сих пор не достигнута? Что нужно сделать для того, чтобы ее достичь?

Основная цель организации на 2022 год:

Две второстепенные цели организации на 2022 год:

Упражнение 5. Анализ текущей ситуации

Внедренные регулярные процессы, призванные повысить эффективность работы организации:

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Успехи последних лет?

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10



Сложности последних лет?

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10







НКО активность:
**КЛЮЧИ
К НОВОМУ**

Инструменты



Стратегическая сессия



Метафора

Дорога из желтого кирпича к желаемому будущему.

Термин

Стратсессия – анализ состояния организаций, территорий, объединений и партнерств для выработки решений с широким горизонтом планирования.

Этапы

- 1 Оценка «Где мы находимся?»;
- 2 понимание «Чем мы хотим быть?»;
- 3 решение «Как к этому прийти?».

Цели

- Разработка стратегии: расширение деятельности;
- планирование изменений: что сделать, чтобы стало лучше;
- формирование альтернатив: новые проектные и организационные модели.

Результаты

- Единое согласованное мнение;
- новые идеи;
- наброски стратегии развития, отчет, план;
- календарный график определенных действий с указанием ответственных лиц;
- анализ текущей ситуации (тенденций, позитивных/негативных сторон, барьеров и возможностей их преодоления);
- желаемое будущее и основные этапы его достижения (например, дорожная карта);
- анализ лучших практик (кейсов);
- первичная генерация проектов и распределение ролей и ответственности в них;
- новые профессиональные связи внутри команды.

Какие проблемы формата стоит обойти?

- Разное понимание желаемых результатов – отсутствие четких целей или их несогласованность;
- отсутствие процедуры утверждения результатов;
- отсутствие результатов после проведения стратегической сессии – поговорили, а «воз и ныне там»;
- провал обсуждения из-за отсутствия культуры совещаний;
- участники не подготовлены, вне контекста;
- эмоциональное сопротивление участников;
- иерархические барьеры в высказывании своего мнения.

Когда формат наиболее уместен

- Решения еще не приняты, и их нужно выработать;
- затраты ресурсов на сессию оправданы важностью решаемых задач;
- для выработки решения и анализа ситуации нужно много людей;
- решение требует согласования и/или изменения в действиях разных людей;
- участники заинтересованы в создании общего решения, нет скрытых деструктивных мотивов, явных конфликтов и есть взаимное доверие;
- информация, необходимая для принятия решения, не является секретной для участников, понятна и доступна.

Потенциальные заказчики или аудитория

- НКО и сети;
- бизнес;
- сообщества;
- муниципалитет;
- государство;
- донор;
- собственники/учредители.

Примеры форматов

Комплексные программы изменений – многоэтапные встречи рабочих групп:

- разработка альтернативных, «народных» стратегий, выявление стратегических ориентиров в разрезе групп и др.

Проектирование программ – череда стратегических семинаров или стратегических совещаний:

- проектирование в структуре образовательных программ.

Стратегические проектные сессии:

- разработка стратегии развития МСП, развития транспорта, клубной сети и т.п.;
- повышение инвестиционной и туристической привлекательности и др. в проектах;
- стратегия организации на среднесрочный и долгосрочный периоды.

Сессии соучаствующего проектирования (близко к тематическим лабораториям):

- проектирование городской среды (элементов) и т.п.

Стратегические совещания:

- тематические стратегические обсуждения среди партнерств, кооперационных команд и т.п.

Стратегические дискуссионные форматы, повышающие качество разговоров со стейкхолдерами:

- дебаты;
- общественные слушания.

Игровые и креативные форматы с элементами разработки стратегий:

- штурм-лаборатории;
- гражданские жюри;
- деловые игры.

Примеры из практики Центра ГРАНИ (или любые другие успешные практики)

Прогнозная сессия «Желаемое гражданское будущее: повестка к 300-летию Перми»:

<https://vk.com/@mostypermfest-2023-zhelaemoe-grazhdanskoe-buduschee-permi>

Прогнозная сессия «300-летие Перми: как нестыдно отпраздновать юбилей города?»:

<https://vk.com/@mostypermfest-300-letie-permi-kak-nestydno-otprazdnovat-ubilei-goroda>

Проектная встреча «Устойчивая семья. От желаемого образа будущего – к дорожной карте»:

<https://grany-center.org/anons/semya-kak-resurs-ne-obremenenie-ne-sluchaynost-i-ne-tolko-deti.-a-kak-vidite-eto-vy-1609153013>

Мозговой штурм о возможности ускоренного развития НКО в России:

<https://grany-center.org/article/snachala-pomechtat-kak-mojet-vyglyadet-podderjka-razvitiya-nko-v-rossii-1618918069>

Онлайн-форсайт «Будущее устойчивых команд»:

<https://grany-center.org/note/marafestnko-cto-eto-bylo-1604909199>

Стратегическая сессия для школы №77: https://vk.com/granyperm?w=wall-6204160_1954

Стратегическая сессия для жителей села Баш-Култаево: <https://grany-center.org/note/kak-nachat-dumat-o-razviii-sela-1615871867>



Форсайт-сессия

Метафора

Возможность заглянуть в будущее.

Термин

Форсайт-сессия (от англ. Foresight – «взгляд в будущее, предвидение») – это социальная технология, формат коммуникации, который позволяет участникам договориться по поводу образа будущего, а также, определив желаемый образ будущего, договориться о действиях в его контексте.

Этапы

- 1 Нетворкинг (инструменты, направленные на создание диалога и соучастие участников форсайта);
- 2 анализ настоящего (работа с карточками, высказывания участников, модерация);
- 3 взгляд в будущее (предсказательные методы, работа с перспективами и т.д.);
- 4 планирование (стратегический анализ, определение приоритетов).

Цели

- Обсуждение для прогнозирования ситуации на макроуровне (страна, мир, отрасль);
- обозначение глобальных трендов, например, появления новых технологий, изменений социокультурного характера и т.д., и корректирование своих целей в соответствии с ними.

Задачи

- Создать (сформулировать, сформировать) образ будущего и генеральный вектор развития;
- породить серию согласованных проектов и программ.

Результаты

- Прогноз для определенной сферы;
- коммуникация различных субъектов вокруг общего образа будущего;
- обучение новым технологиям обсуждения и планирования совместной деятельности;
- диагностика существующих проблем;
- генерация проектов;
- решение предметных задач.

Какие проблемы формата стоит обойти?

- Разное понимание желаемых результатов – отсутствие четких целей или их несогласованность;
- отсутствие процедуры утверждения результатов,
- отсутствие результатов после сессии – поговорили, а «воз и ныне там»;
- провал обсуждения из-за отсутствия культуры совещаний;
- участники не подготовлены, вне контекста;
- эмоциональное сопротивление участников и их слабая вовлеченность;
- иерархические барьеры в высказывании своего мнения.

Потенциальные заказчики или аудитория

- НКО и сети;
- бизнес;
- сообщества;
- муниципалитет;
- государство;
- донор;
- собственники/учредители.

Примеры форматов

- Форсайт-планирование развития территории;
- форсайт-планирование развития НКО;
- форсайт-планирование развития отрасли;
- форсайт-планирование союза, кооперации, проекта.

Примеры из практики Центра ГРАНИ (или любые другие успешные практики):

Форсайт-пароход Агентства стратегических инициатив: <https://asi.ru/announces/3160/>

Форсайт-кемп в Санкт-Петербурге Агентства стратегических инициатив: <http://spbff.ru/about>

«Краснокамск – образ будущего» – форсайт-сессия Центра ГРАНИ для депутатов, активистов, специалистов администрации и работников культуры, молодежи и руководителей ТОС города Краснокамска (Пермский край): <https://cultmosaic.ru/press-center/participants/krasnokamsk-obraz-budushchego>

«Будущее устойчивых команд» – онлайн-форсайт Центра ГРАНИ: https://grany-center.org/uploads/files/Budushee_ustoychivyykh_komand.pdf

Инструменты внутри форсайт-сессии

- Дельфи (метод прогнозирования на основе обобщенных позиций по тем или иным позициям, касающимся развития технологий или новых явлений):
[https://ru.wikipedia.org/wiki/Метод «Дельфи»](https://ru.wikipedia.org/wiki/Метод_«Дельфи»);
- сценарирование (гуманитарная технология работы с будущим, предполагающая развертку картин будущего в виде, например, новостных заметок, фрагментов аналитических отчетов или переписок мировых лидеров; таким образом, будущее одновременно и предсказывается, и проектируется);
- SWOT (метод стратегического планирования для выявления факторов внутренней и внешней среды по четырем категориям: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности), Threats (угрозы):
<https://ru.wikipedia.org/wiki/SWOT-анализ>;
- мозговые штурмы и панельные дискуссии;
- обзор литературы (прежде всего фантастической);
- анализ патентов;
- игровые симуляции и т.д.

STEP-анализ

Метафора

Ловим «назойливых мух» внешней среды.

Термин

STEP-анализ – инструмент для оценки внешней среды по отношению к объекту на основе четырех факторов: Social (социальная среда), Technological (технологическая среда), Economic (экономическая среда), Political (политическая среда).

Этапы

- 1 Сбор первичной информации (факторов внешней среды), которая затем заносится в таблицу из четырех квадратов, в том числе с привлечением внешних экспертов или их интервьюированием;
- 2 оценка собранных факторов участниками;
- 3 выстраивание стратегии развития или внесение дополнений в существующую с учетом новых данных.

Цели

- Анализ факторов, которые могут повлиять на нашу деятельность (в рамках организации или территории), особенно в случае выхода на новые «рынки» или сферы, независимо от наших действий.

Задачи

- Анализ факторов внешней среды, влияющих на существующую или планируемую деятельность;
- оценка значимости влияния тех или иных факторов на наши планы;
- разработка стратегии развития с учетом обозначенных факторов.

Результаты

- Синхронизация планов развития организации, инициативы или территории в ходе совместного обсуждения;
- прогнозирование возможных сложностей в будущем на территории присутствия;
- классификация факторов среды, установление причинно-следственных связей между ними;
- выработка прототипов решений в случае проявления спрогнозированного негативного фактора;
- выявленные риски по основным направлениям анализа;
- расширение объема данных, необходимых для принятия решений.

Какие проблемы формата стоит обойти?

- Перегруз сводной таблицы излишней информацией;
- неточная, многозначная, неконкретная формулировка фактора;
- отсутствие результатов после сессии – поговорили, а «воз и ныне там»;
- провал обсуждения из-за отсутствия культуры совещаний;
- участники не подготовлены, вне контекста;
- отсутствие распределения ролей по предварительному сбору данных о территории присутствия или сфере деятельности, по модерации самого обсуждения и заполнению матрицы анализа, коммуникации, по необходимости, с внешними экспертами, обобщению и продвижению полученных результатов для доработки стратегии развития и т.д.

Потенциальные заказчики или аудитория

- НКО и сети;
- бизнес;
- сообщества;
- муниципалитет.

Примеры форматов

- PESTEL-анализ + Ecological (экологические) и Legal (правовые факторы);
- PESTELI-анализ + Industry (отраслевой анализ рыночной среды);

- STEEP-анализ + Ethical (факторы этического характера);
- совмещение матриц STEEP-анализа и SWOT-анализа, где первый позволяет лучше понять внешнюю по отношению к организации, инициативе или территории среду.

Пример STEP-анализа

Социальные

Средний возраст населения
Общие демографические показатели
Наличие квалифицированных кадров
Процент населения за чертой бедности
Тренды в обществе
Религиозные нормы
Миграционные показатели

Технологические

Инновационные тренды
Влияние digital-технологий
Технологическая скорость реагирования среды
Средние затраты государства и компаний на научные исследования

Экономические

Инфляция
Курс валют
Налоговые ставки и льготы
Безработица
Доступность кредитов
Цены на нефть
Цены на недвижимость

Политические

Прогноз политических изменений
Законодательство
Коррупция и бюрократия
Международная политика
Дотации государства

Процедура STEP-анализа

Фактор	Экспертные оценки			Средняя оценка	Средневзвешенная оценка
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3		
Социальные факторы					
Фактор 1					
Фактор 2					

Фактор	Изменение в отрасли	Изменение в компании	Действия
Фактор 1			
Фактор 2			



Анализ заинтересованных сторон

Метафора

Здравствуйтесь, вам это интересно?

Термин

Анализ заинтересованных сторон – управленческий инструмент для выявления, описания и оценки интереса различных субъектов к тому или иному вопросу.

Этапы*

- 1 Анализ потенциальных участников проекта и/или его сторонников;
- 2 выделяем среди них: стороны, принимающие решения; стороны, уполномоченные блокировать решения; стороны, чьи интересы затрагивают данные решения; стороны, обладающие необходимой информацией или знаниями;
- 3 даем ключевые характеристики каждой из указанных сторон: степень ее вовлечения в проблему, ее заинтересованность в решении проблемы или вопроса, текущая позиция по нему.

* На каждом из этапов возможно привлечение внешних экспертов или их интервьюирование.

Цели

- Выявление заинтересованных сторон в решении той или иной проблемы, а также выстраивание оптимальных стратегий взаимодействия с ними.

Задачи

- Анализ сторон и степени их заинтересованности в решении той или иной проблемы;
- обсуждение результатов анализа внутри инициативы или организации, в том числе с привлечением внешних экспертов;
- формирование стратегии развития инициативы, организации или территории с учетом роли ключевых сторон в желаемом будущем и на пути к нему.

Результаты

- Перечень основных характеристик каждой из заинтересованных сторон, включая степень их заинтересованности в решении того или иного вопроса, текущую позицию по нему и влияние на нее ключевой проблемы;
- карта взаимоотношений между различными заинтересованными сторонами;
- перечень заинтересованных сторон, которые следует информировать о ходе реализации проекта;
- перечень заинтересованных сторон, которые могли бы оценить его результаты/последствия;

- конфигурация органов по упрощению процедур, правил по оказанию госуслуг или по проведению «административной гильотины».

Какие проблемы формата стоит обойти?

- Перегруз сводной матрицы с характеристиками сторон;
- размытые характеристики сторон;
- недостаток информации о текущих позициях сторон, их роли в интересующих процессах;
- отсутствие результатов после сессии – поговорили, а «воз и ныне там»;
- провал обсуждения из-за отсутствия культуры совещаний;
- участники не подготовлены, вне контекста;
- отсутствие распределения ролей по предварительному сбору данных, модерации общего обсуждения, коммуникации с приглашенными экспертами, заполнению специальной матрицы, обобщению результатов обсуждения и их интеграции в стратегию развития и т. д.

Когда формат наиболее уместен

- Когда решение проблемы невозможно без участия нескольких сторон;
- когда есть стороны, заинтересованные в решении обозначенной вами проблемы;
- когда вы не уверены в степени заинтересованности разных сторон в решении проблемы.

Потенциальные заказчики или аудитория

- НКО и сети;
- бизнес;
- сообщества;
- муниципалитет.

Примеры заинтересованных сторон при развитии территории

- Население территории;
- действующий бизнес на территории;
- инициаторы бизнес-проектов;
- инвесторы: предприниматели, компании, банки, фонды, институт развития, ЗПИФ и т.п.;
- администрация территории;
- активные некоммерческие организации, участвующие в местном самоуправлении;
- администрация региона;
- отраслевые министерства и ведомства региона и федерального уровня;
- население соседних территорий;
- институты развития (различные фонды, Корпорация МСП, ВЭБ и т.п.);
- федеральные органы власти;
- финансовые институты: банки, фонды, за счет которых может быть осуществлено финансирование инвестиционных проектов;
- туристы и их сложившиеся потоки, мотивы их посещения территории.

Примеры заинтересованных сторон при развитии организации

- Сотрудники;
- руководство;
- грантодатели;
- благополучатели;
- доноры;
- органы МСУ;
- региональные органы исполнительной власти;
- НКО-партнеры;
- СМИ.

Логико-структурный анализ



Метафора

Переводим логику проблем в логику целей

Термин

Логико-структурный подход (LFA – Logical Framework Approach) – универсальный инструмент для проработки программы действия, подходов и алгоритмов решений для перевода той или проблемы в цели. Метод разработан в США в конце 60-х годов XX века Агентством международного развития США для планирования, управления и оценки деятельности в области международного развития.

Этапы

Аналитические:

- Лучше всего переходить к работе с этим инструментом после анализа заинтересованных сторон (предшествующий инструмент) и вспомнить ключевых игроков на вашем проблемном поле.
- Выявите проблемы, с которыми сталкиваются стейкхолдеры в ходе достижения вашей стратегической цели или во взаимодействии между собой: что мешает им сотрудничать, работать лучше той или иной стороне или усилить связь между стейкхолдерами.
- На основе выявленных трудностей и препятствий для совместной работы со стейкхолдерами постройте «дерево проблем», где «корни» – причины проблем,

«ствол» — ключевая проблема, «крона» — последствия наличия проблемы, а значит, их устранение не решит проблему. Можете выстроить «дерево» по нескольким проблемам. А в качестве центральной проблемы выберите главную стратегическую цель вашей организации, инициативы или территории.

Планировочные:

- Преобразуйте «дерево проблем» в «дерево целей». Для этого попробуйте противопоставить проблемам ситуации, где они разрешены (одна проблема — одна ситуация), — это и станет вашими целями.
- Сгруппируйте цели, уберите лишние альтернативы, используя разные критерии (например):
 - технические: насколько эффективен этот способ решения проблем? Можно ли решить их с использованием только местных/региональных ресурсов?
 - экономические: можно ли ожидать какой-либо существенной отдачи в экономическом отношении?
 - финансовые: можно ли реализовать вариант при разумных затратах?
 - институциональные: имеются ли у нас достаточные ресурсы и возможности для реализации?
 - социальные — распределительные: какие существуют ограничения социально-экономического характера? Как будет происходить распределение затрат и выгод (то есть социальная устойчивость)?
 - экологические: как этот вариант скажется на окружающей среде? Является ли данная альтернатива устойчивой мерой (то есть экологически устойчивой)?

Цели

- Исходя из анализа заинтересованных сторон, обозначить проблемы стейкхолдеров в виде «дерева проблем»;
- перевести «дерево проблем» в «дерево целей»;
- создать план действий или его прототип, исходя из анализа проблем и целей.

Результаты

- Тщательная подготовка к новым начинаниям с учетом возможных реакций «внешнего мира» на ваши идею и действия;
- формулирование общего представления о причинах тех или иных действий внутри команды и/или в составе партнерств;
- синхронизация долгосрочного плана действий для решения обозначенных проблем с ключевыми стейкхолдерами и/или командой.

Какие проблемы формата стоит обойти?

- Формулирование слишком общих, глобальных целей/проблем;
- излишняя детализация целей/проблем;
- присутствие в одной формулировке нескольких целей/проблем вместо подхода «одна формулировка – одна цель/проблема»;
- дублирование целей/проблем;

- путаница с тем, что является причиной проблемы, а что – ее следствием;
- обозначение недостижимых или нереальных целей.

Когда формат наиболее уместен

- Когда вы готовите создание нового продукта, проекта, инициативы, направления деятельности, чтобы предугадать возможную реакцию окружающего мира на ваши действия, заранее оценить ожидаемый эффект от выполнения работы;
- когда вам нужно взглянуть на социальную проблему, которую вы хотите решить, с разных сторон, понять ее источники и последствия и на основе этого разработать систему действий.

Потенциальные заказчики или аудитория:

- НКО и сети;
- бизнес;
- сообщества;
- муниципалитет;
- собственники/учредители.



НКО активность:
**КЛЮЧИ
К НОВОМУ**



ПРИ ПОДДЕРЖКЕ
**ФОНДА
ПРЕЗИДЕНТСКИХ
ГРАНТОВ**

Подготовлено в рамках проекта «НКО-активность: ключи к новому»
с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие
гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов