



Оценка уровня организационной зрелости НКО

Москва, 2021 год

Содержание

01	Вступительное слово	3
02	Основные выводы по результатам исследования Результаты оценки в разбивке по компонентам модели организационной зрелости	4 5
03	Результаты исследования в разбивке по элементам Связь с миссией и ценностями Планирование и операционная деятельность Коммуникация с заинтересованными сторонами Организационная структура и управление человеческим капиталом Управление рисками и соблюдение требований законодательства	6 7 8 11 14 16
04	О респондентах	18
05	Авторы	19
06	Приложение	20



Вступительное слово

Слово от Фонда Потанина

Уважаемые коллеги,

Исследование Фонда Потанина и компании «Делойт», СНГ — наша попытка концептуально рассмотреть понятие «зрелость некоммерческой организации». Что лежит в основе зрелости, какие критерии позволяют говорить о том, что организация ее достигла, на что обращать внимание при принятии управленческих решений? На эти вопросы мы искали ответы совместно с коллегами из «Делойта». Результатом нашей работы стал инструмент, который призван помочь НКО оценить собственную деятельность, увидеть свои сильные стороны и наметить точки роста.

Благодарим участников исследования — представителей некоммерческого сектора, которые прошли анкетирование и тем самым внесли вклад в развитие модели оценки зрелости некоммерческой организации. Надеемся, что предложенная нами модель станет полезным инструментом и удобным ориентиром для дальнейшего развития НКО.

С уважением,

Оксана Орачева

Генеральный директор
Благотворительного фонда Владимира Потанина

Слово от «Делойта» в СНГ

Мы рады представить вашему вниманию первое исследование по оценке уровня зрелости некоммерческих организаций, которое «Делойт» провел совместно с Благотворительным фондом Владимира Потанина.

В основу исследования легла модель, разработанная специально с целью сформировать у участников некоммерческого сектора представление о концепции и структуре элементов зрелости НКО. Полученные результаты позволили нам оценить уровень зрелости сектора по каждому из элементов модели организационной зрелости и сравнить эти данные со среднеотраслевым уровнем по отдельным категориям некоммерческих организаций.

Сегодня некоммерческий сектор в России развивается активными темпами, и мы в «Делойте» считаем, что НКО могут улучшить результаты своей работы и обеспечить более эффективную реализацию своей миссии, используя для этого лучшие практики.

Благодарим всех представителей сектора, которые стали первопроходцами, приняв участие в нашем исследовании! Надеемся, что его результаты и модель как инструмент помогут некоммерческим организациям определиться с направлением дальнейшего развития.

С уважением,

Татьяна Будишевская

Директор
«Делойт» в СНГ

Основные выводы по результатам исследования

Средний уровень зрелости НКО



Количество респондентов
17 20 4 1



Вид деятельности с максимальным уровнем зрелости среди всех видов деятельности НКО

Правозащитная деятельность, защита свобод и прав граждан

Деятельность с самым высоким уровнем зрелости в разбивке по компонентам модели

Коммуникация с заинтересованными сторонами

Количество НКО со средним уровнем зрелости превышающим 4-й уровень

6 организаций из 42 опрошенных



Вид деятельности с минимальным уровнем зрелости из всех видов деятельности НКО

Культура и искусство, сохранение традиций

Деятельность с самым низким уровнем зрелости в разбивке по компонентам модели

Управление рисками и соблюдение требований законодательства

Условные обозначения

Бюджет

- До 10 млн. руб.
- От 10 млн. до 100 млн. руб.
- От 100 млн. до 500 млн. руб.
- Более 500 млн. руб.

Деятельность НКО

- Улучшение качества жизни различных групп населения
- Правозащитная деятельность, защита свобод и прав граждан
- Развитие институтов гражданского общества, продвижение социально ориентированной деятельности
- Культура и искусство, сохранение традиций

Число сотрудников

- До 10 человек
- От 10 до 50 человек
- От 50 до 100 человек
- Более 100 человек

Компоненты оценки

- Связь с миссией и ценностями
- Планирование и операционная деятельность
- Коммуникация с заинтересованными сторонами
- Организационная структура и управление человеческим капиталом
- Управление рисками и соблюдение требований законодательства

Результаты оценки в разбивке по компонентам модели организационной зрелости



Связь с миссией и ценностями

Миссия, ценности и принципы деятельности
Этика

3,27



Планирование и операционная деятельность

Стратегия
Операционное планирование
Реализация программной деятельности
Управление финансами
Инфраструктура

3,40



Коммуникация с заинтересованными сторонами

Раскрытие информации
Связи с общественностью
Осуществление внутреннего взаимодействия
Взаимодействие с благополучателями (целевая аудитория)
Взаимодействие с донорами и партнерами
Взаимодействие с волонтерами (если применимо)

3,43



Организационная структура и управление человеческим капиталом

Организационная структура
Набор и сохранение персонала
Обучение и развитие персонала

3,23



Управление рисками и соблюдение требований законодательства

Выявление рисков
Мониторинг и реагирование на риски
Соответствие законодательным и другим применимым требованиям
Противодействие коррупции

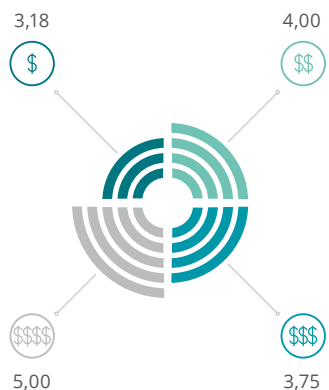
2,96

Результаты исследования в разрезе отдельных элементов



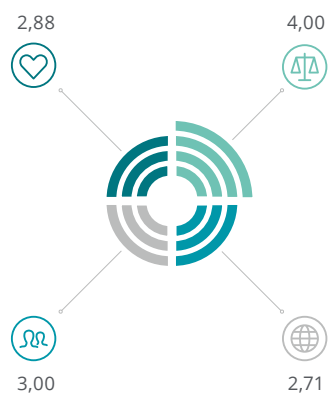
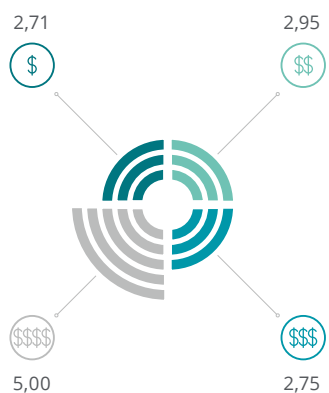
Связь с миссией и ценностями

Миссия/ценности/принципы деятельности



- По объему бюджета НКО результаты варьируются от 3,18 до 5 баллов.
- По количеству сотрудников в штате НКО — от 3,39 до 4,33 баллов.
- По виду деятельности НКО — от 3,57 до 4 баллов.

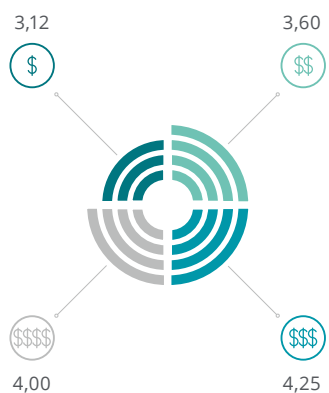
Этика



- По объему бюджета НКО результаты варьируются от 2,71 до 5 баллов.
- По количеству сотрудников в штате НКО — от 2,5 до 4 баллов.
- По виду деятельности НКО — от 2,71 до 4 баллов.

Планирование и операционная деятельность

Стратегия



- По объему бюджета НКО результаты варьируются от 3,12 до 4,25 баллов.
- По количеству сотрудников в штате НКО — от 3,22 до 4 баллов.
- По виду деятельности НКО — от 2,71 до 4 баллов.

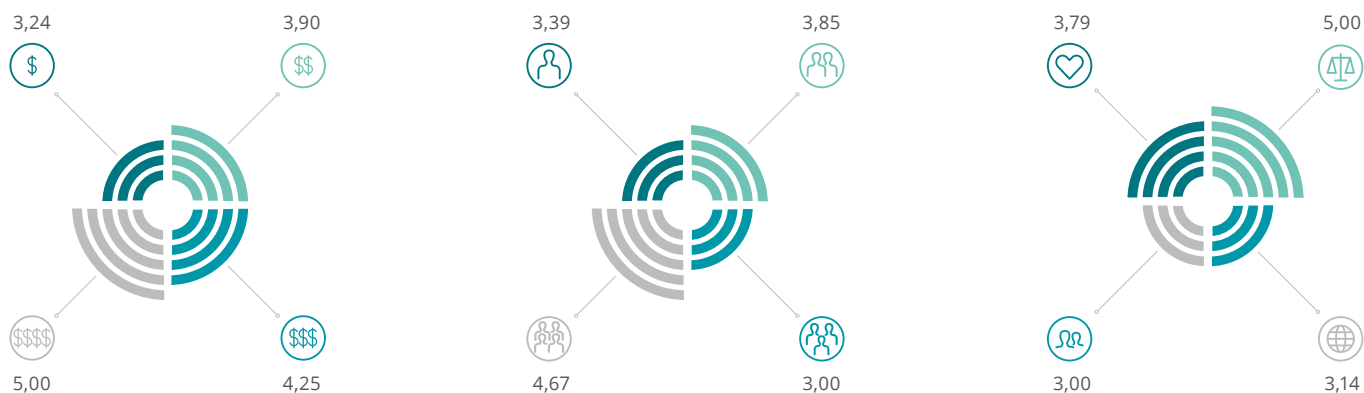
Операционное планирование



- По объему бюджета НКО результаты варьируются от 3 до 4 баллов.
- По количеству сотрудников в штате НКО — от 3,17 до 4 баллов.
- По виду деятельности НКО — от 2 до 4 баллов.

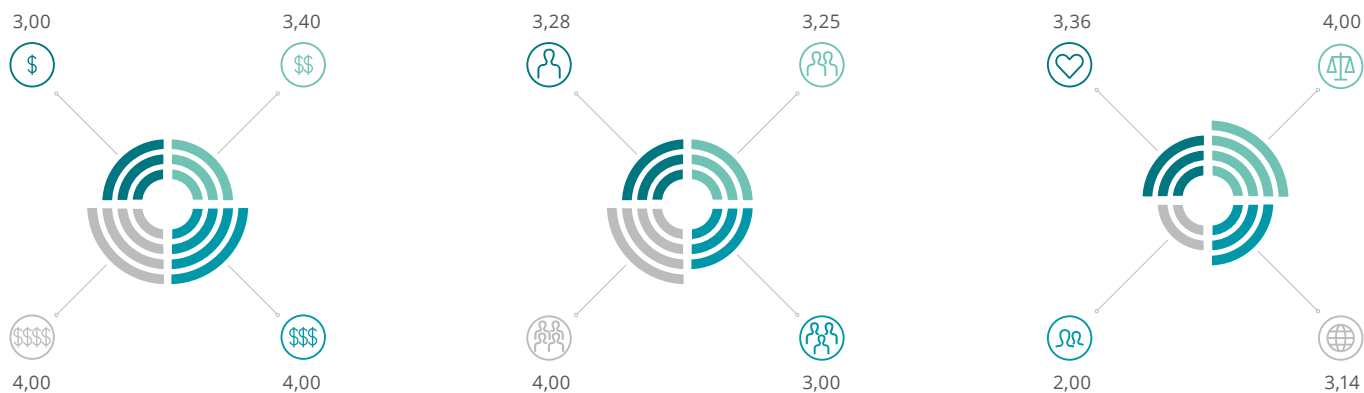
Планирование и операционная деятельность

Реализация программной деятельности



- По объему бюджета НКО результаты варьируются от 3.24 до 5 баллов.
- По количеству сотрудников в штате НКО — от 3 до 4,67 баллов.
- По виду деятельности НКО — от 3 до 5 баллов.

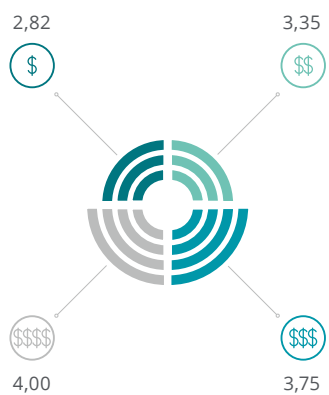
Финансовое планирование



- По объему бюджета НКО результаты варьируются от 3 до 4 баллов.
- По количеству сотрудников в штате НКО — от 3 до 4 баллов.
- По виду деятельности НКО — от 2 до 4 баллов.

Планирование и операционная деятельность

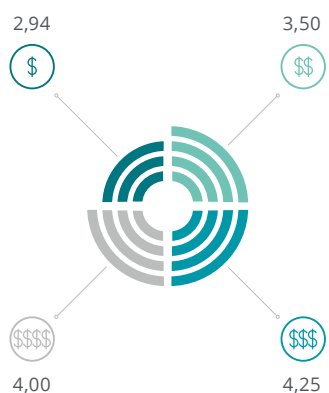
Инфраструктура



- По объему бюджета НКО результаты варьируются от 2,82 до 4 баллов.
- По количеству сотрудников в штате НКО — от 2,94 до 4 баллов.
- По виду деятельности НКО — от 2 до 5 баллов.

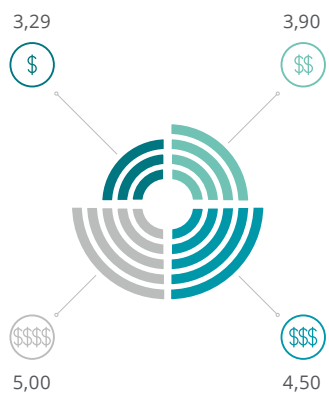
Коммуникация с заинтересованными сторонами

Раскрытие информации



- По объему бюджета НКО результаты варьируются от 2,94 до 4,25 баллов.
- По количеству сотрудников в штате НКО — от 3 до 4 баллов.
- По виду деятельности НКО — от 2 до 5 баллов.

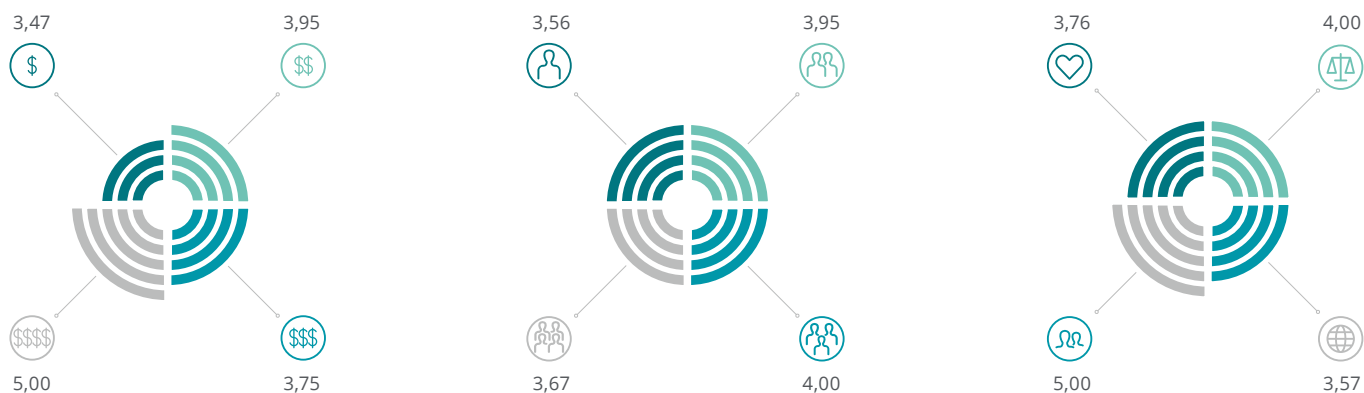
Связи со общественностью



- По объему бюджета НКО результаты варьируются от 3,29 до 5 баллов.
- По количеству сотрудников в штате НКО — от 3,44 до 4,67 баллов.
- По виду деятельности НКО — от 3 до 3,86 баллов.

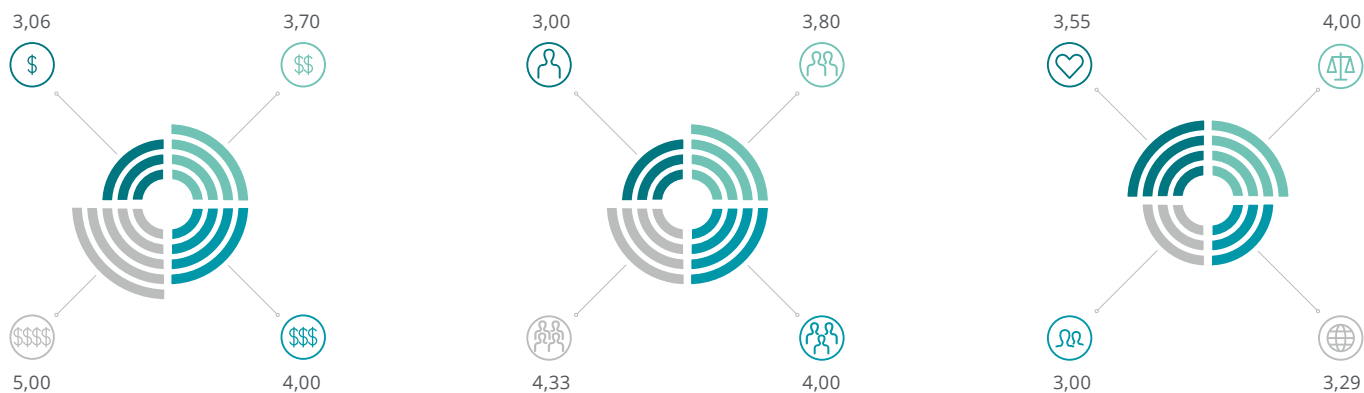
Коммуникация с заинтересованными сторонами

Осуществление внутреннего взаимодействия



- По объему бюджета НКО результаты варьируются от 3,47 до 5 баллов.
- По количеству сотрудников в штате НКО — от 3,56 до 4 баллов.
- По виду деятельности НКО — от 3,57 до 5 баллов.

Взаимодействие с благополучателями (целевая аудитория)



- По объему бюджета НКО результаты варьируются от 3,06 до 5 баллов.
- По количеству сотрудников в штате НКО — от 3 до 4,33 баллов.
- По виду деятельности НКО — от 3 до 4 баллов.

Коммуникация с заинтересованными сторонами

Взаимодействие с донорами и партнерами



- По объему бюджета НКО результаты варьируются от 2,65 до 5 баллов.
- По количеству сотрудников в штате НКО — от 2,78 до 4 баллов.
- По виду деятельности НКО — от 3 до 4 баллов.

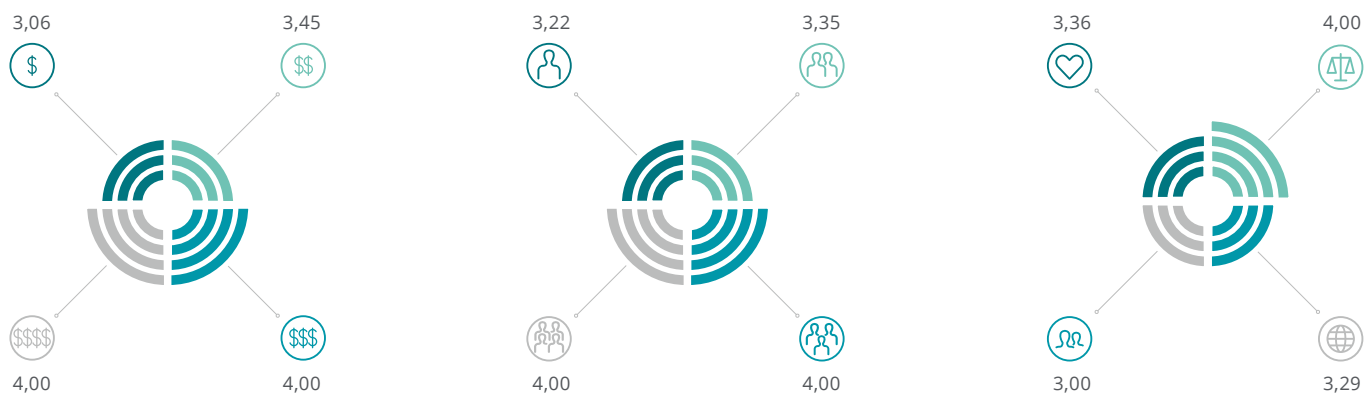
Взаимодействие с волонтерами (если применимо)



- По объему бюджета НКО результаты варьируются от 2,67 до 5 баллов.
- По количеству сотрудников в штате НКО — от 2,8 до 4,33 баллов.
- По виду деятельности НКО — от 1 до 4 баллов.

Организационная структура и управление человеческим капиталом

Организационная структура



- По объему бюджета НКО результаты варьируются от 3,06 до 4 баллов.
- По количеству сотрудников в штате НКО — от 3,22 до 4 баллов.
- По виду деятельности НКО — от 3 до 4 баллов.

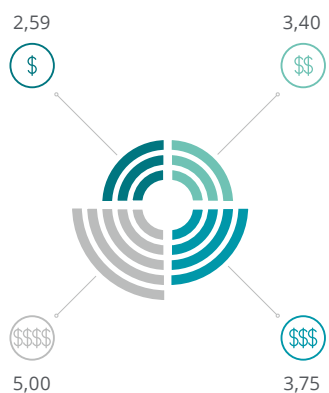
Набор и сохранение персонала



- По объему бюджета НКО результаты варьируются от 2,88 до 5 баллов.
- По количеству сотрудников в штате НКО — от 2,67 до 4 баллов.
- По виду деятельности НКО — от 3 до 4 баллов.

Организационная структура и управление человеческим капиталом

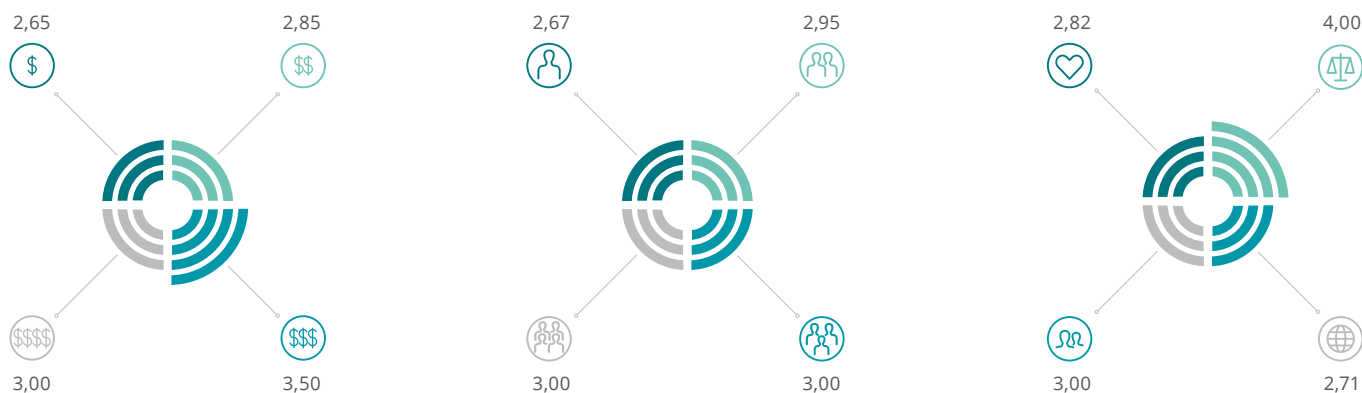
Обучение и развитие персонала



- По объему бюджета НКО результаты варьируются от 2,59 до 5 баллов.
- По количеству сотрудников в штате НКО — от 2,72 до 4 баллов.
- По виду деятельности НКО — от 3 до 4 баллов.

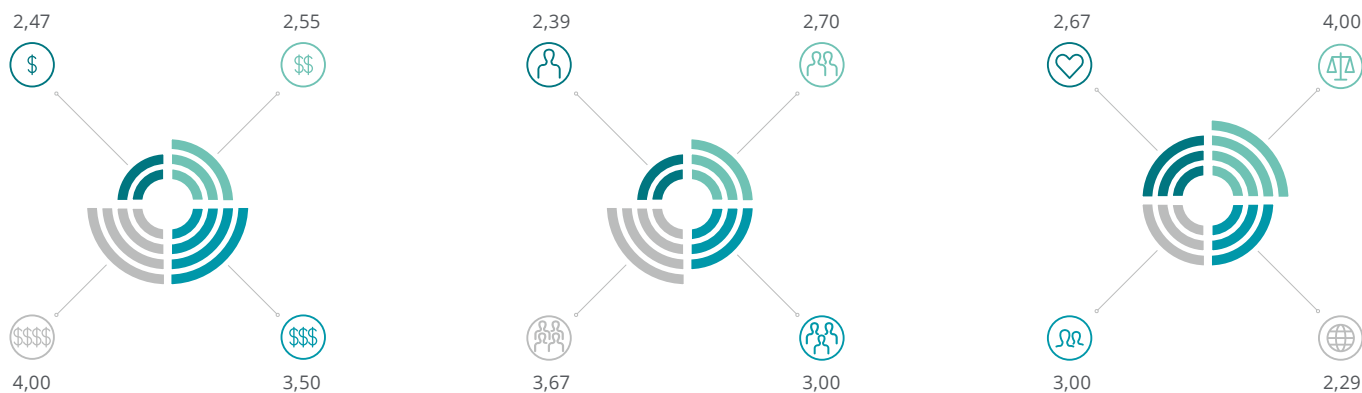
Управление рисками и соблюдение требований законодательства

Выявление рисков



- По объему бюджета НКО результаты варьируются от 2,65 до 3,5 баллов.
- По количеству сотрудников в штате НКО — от 2,67 до 3 баллов.
- По виду деятельности НКО — от 2,71 до 4 баллов.

Мониторинг и реагирование на риски



- По объему бюджета НКО результаты варьируются от 2,47 до 4 баллов.
- По количеству сотрудников в штате НКО — от 2,39 до 3,67 баллов.
- По виду деятельности НКО — от 2,29 до 4 баллов.

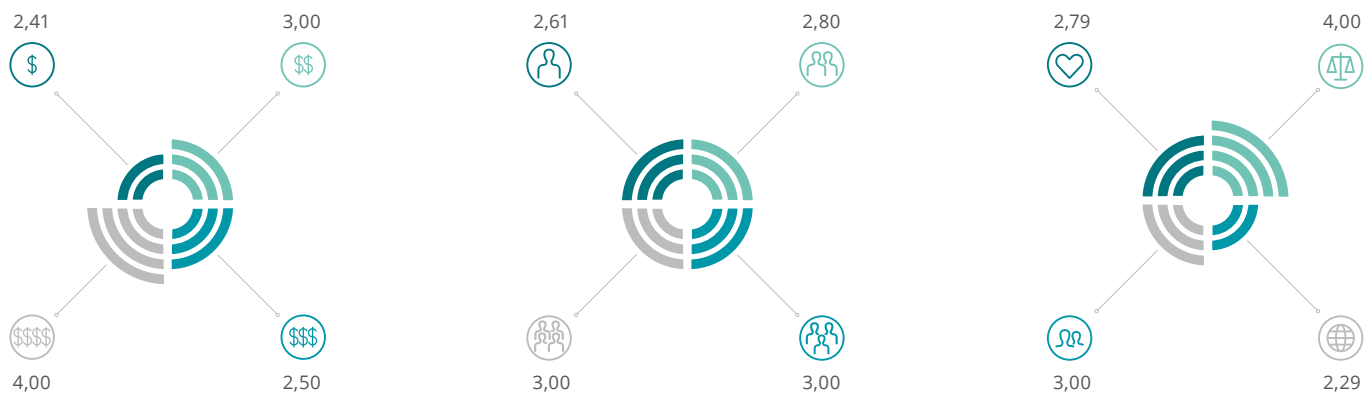
Управление рисками и соблюдение требований законодательства

Соответствие законодательным и другим применимым требованиям



- По объему бюджета НКО результаты варьируются от 3,12 до 5 баллов.
- По количеству сотрудников в штате НКО — от 3,28 до 4,67 баллов.
- По виду деятельности НКО — от 3,43 до 5 баллов.

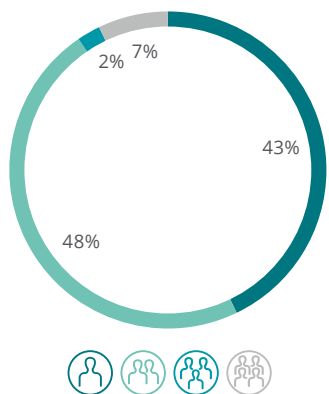
Противодействие коррупции



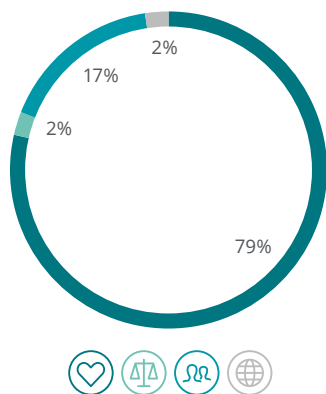
- По объему бюджета НКО результаты варьируются от 2,41 до 4 баллов.
- По количеству сотрудников в штате НКО — от 2,61 до 3 баллов.
- По виду деятельности НКО — от 2,29 до 4 баллов.

О респондентах

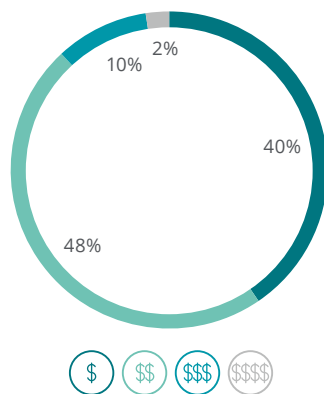
Количественное соотношение НКО-респондентов по численности сотрудников



Количественное соотношение НКО-респондентов по виду деятельности



Количественное соотношение НКО-респондентов по бюджету



Бюджет

- До 10 млн. руб.
- От 10 млн. до 100 млн. руб.
- От 100 млн. до 500 млн. руб.
- Более 500 млн. руб.

Деятельность НКО

- Улучшение качества жизни различных групп населения
- Правозащитная деятельность, защита свобод и прав граждан
- Развитие институтов гражданского общества, продвижение социально-ориентированной деятельности
- Культура и искусство, сохранение традиций

Число сотрудников

- До 10 человек
- От 10 до 50 человек
- От 50 до 100 человек
- Более 100 человек

Авторы

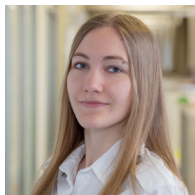
«Делойт» в СНГ



Иван Кухнин
Партнер



Татьяна Будишевская
Директор



Анастасия Дашкова
Менеджер



Екатерина Поротникова
Младший менеджер



Александр Климин
Ведущий консультант



Максим Лата
Бизнес-аналитик

Благотворительный фонд Владимира Потанина



Оксана Орачева
Генеральный директор



Ирина Лапидус
Директор программ

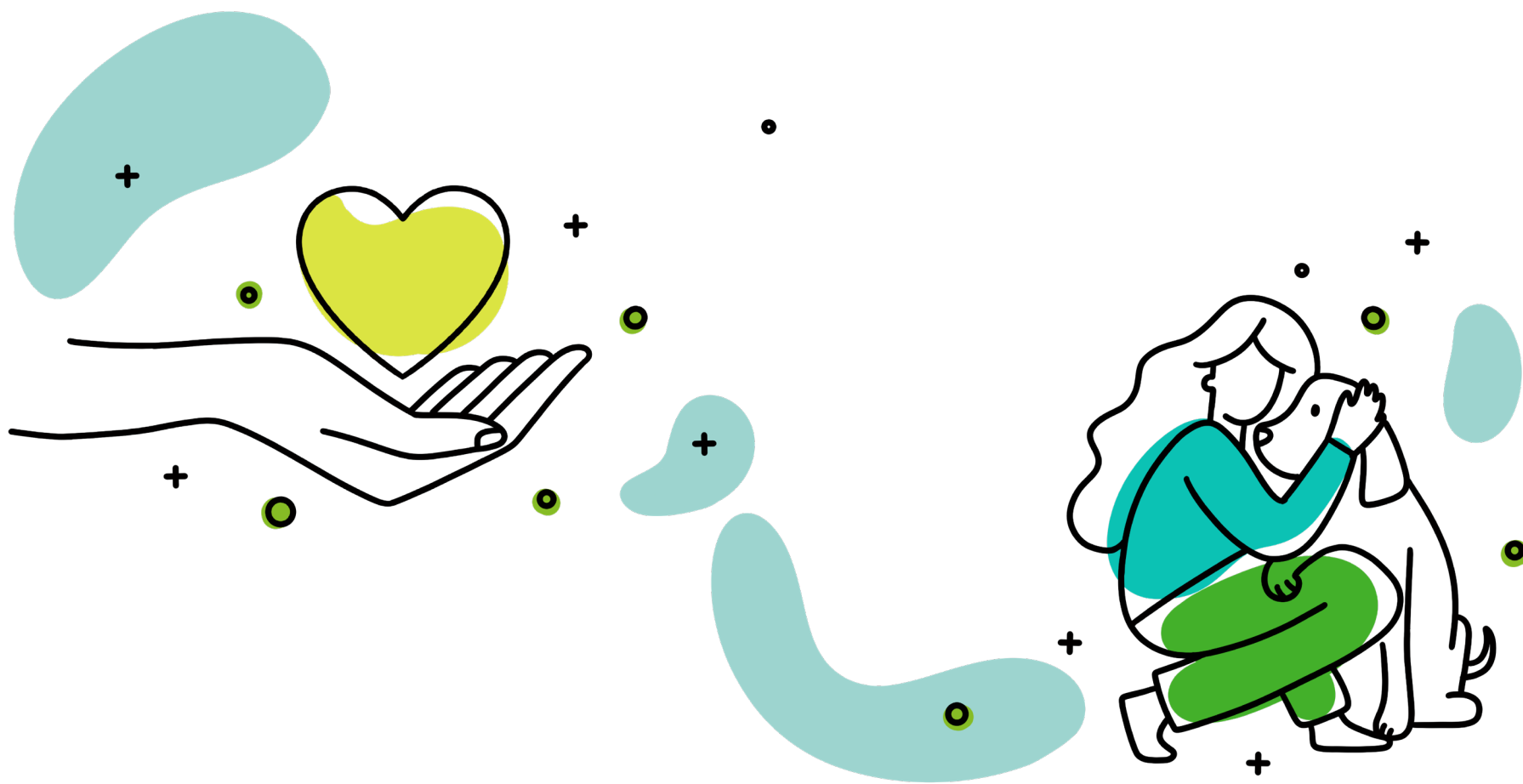


Юлия Лизичева
Директор программ

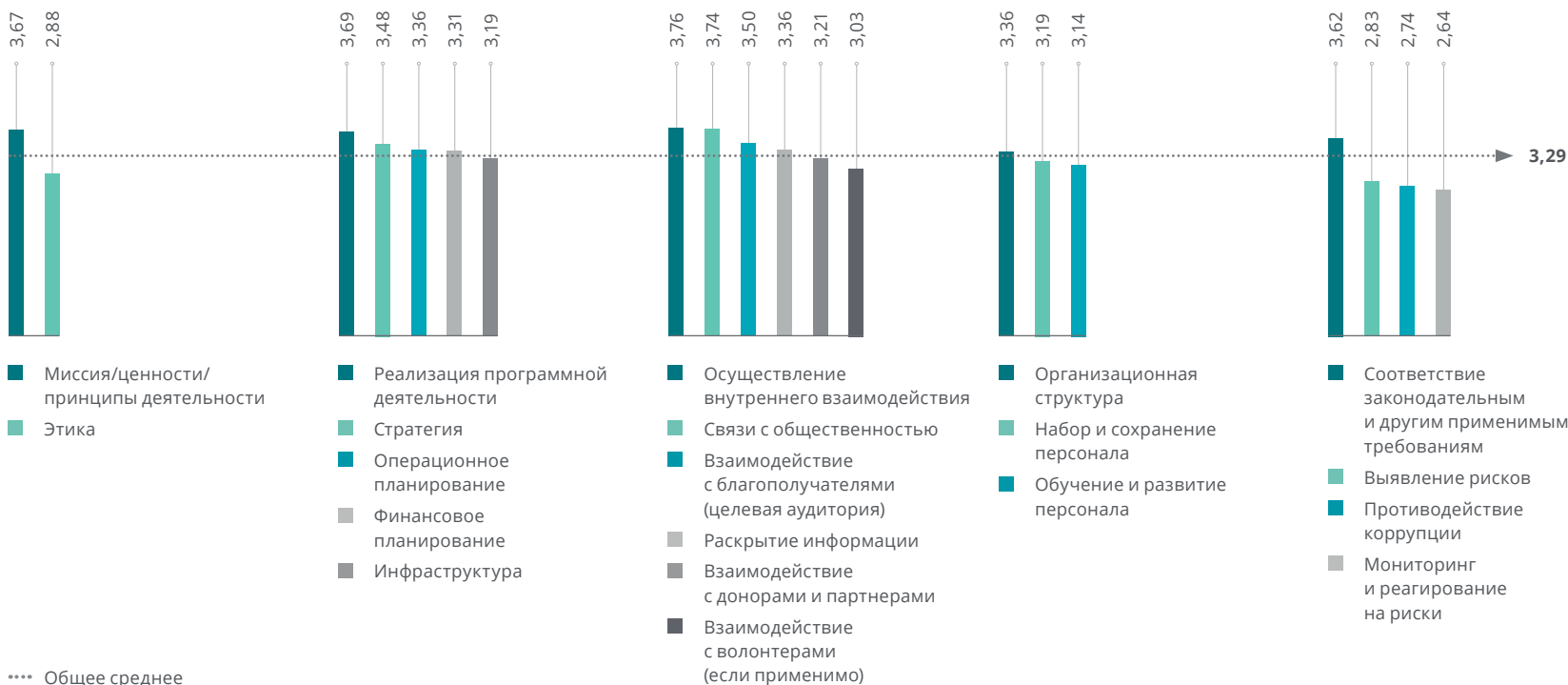


Дина Бийгишиева
Директор Службы
внутреннего контроля
и управления рисками

Приложение



Средняя оценка компонентов модели организационной зрелости



На графике представлено сопоставление средних оценок по элементам компонентов модели со средним уровнем по всем компонентам.

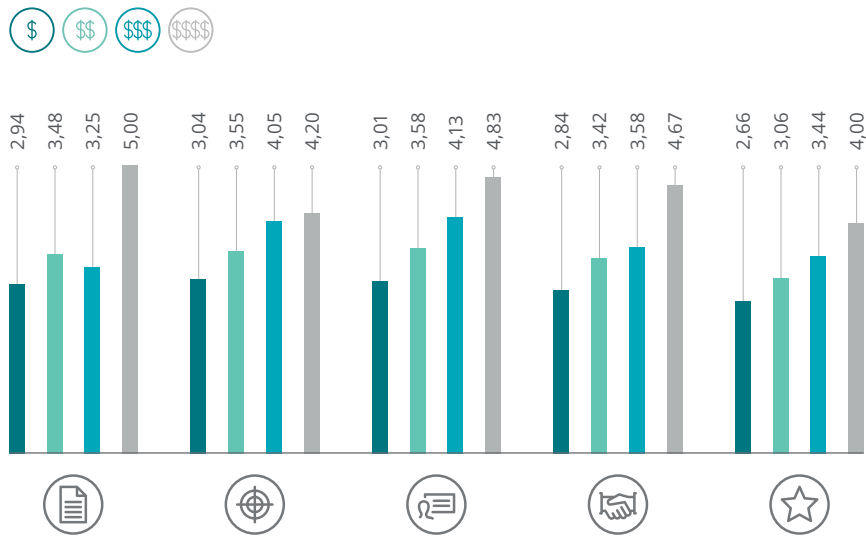
Очевидно, что наиболее «зрелый» компонент — «Коммуникация с заинтересованными сторонами».

Наименее «зрелый» — «Управление рисками и соблюдение требований законодательства».










Исходя из полученной оценки, можно сделать вывод о том, что НКО не уделяют достаточного внимания управлению рисками при организации своей деятельности.

.... Общее среднее

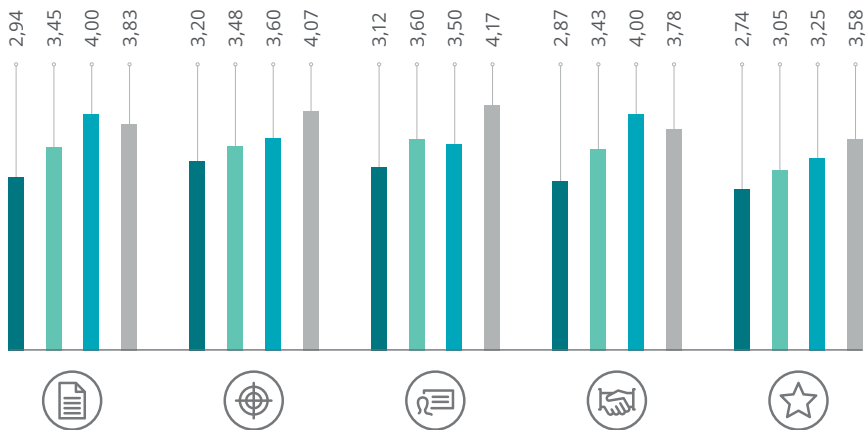
Оценка уровня организационной зрелости НКО по объему бюджета












Исходя из результатов исследования, можно сделать вывод о том, что НКО с большим объемом бюджета имеют более высокую оценку зрелости по всем компонентам модели.

-  До 10 млн. руб.
-  От 10 млн. до 100 млн. руб.
-  От 100 млн. до 500 млн. руб.
-  Более 500 млн. руб.
-  Связь с миссией и ценностями
-  Планирование и операционная деятельность
-  Коммуникация с заинтересованными сторонами
-  Организационная структура и управление человеческим капиталом
-  Управление рисками и соблюдение требований законодательства

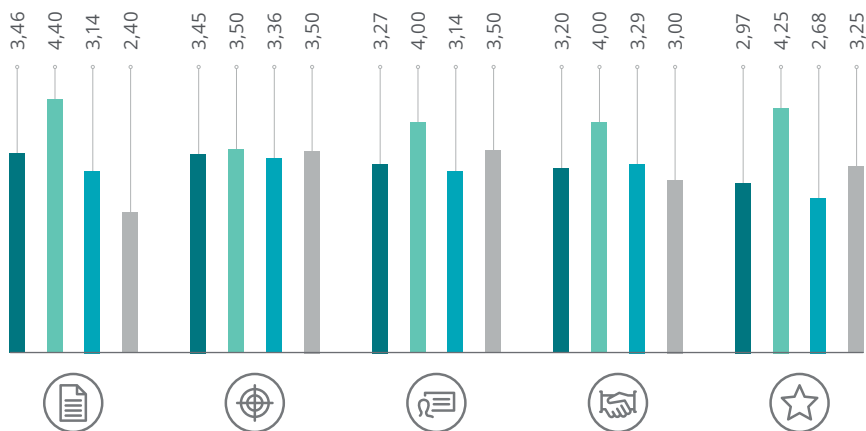
Оценка уровня организационной зрелости НКО по количеству сотрудников












Исходя из результатов исследования, можно сделать вывод о том, что НКО с большим штатом имеют более высокую оценку зрелости по всем компонентам модели.

-  До 10 человек
-  От 10 до 50 человек
-  От 50 до 100 человек
-  Более 100 человек
-  Связь с миссией и ценностями
-  Планирование и операционная деятельность
-  Коммуникация с заинтересованными сторонами
-  Организационная структура и управление человеческим капиталом
-  Управление рисками и соблюдение требований законодательства

Оценка уровня организационной зрелости НКО по видам деятельности



Исходя из результатов исследования, можно сделать вывод о том, что организации из сферы правозащитной деятельности имеют более высокую оценку.

-  Улучшение качества жизни различных групп населения
-  Правозащитная деятельность, защита свобод и прав граждан
-  Развитие институтов гражданского общества, продвижение социально-ориентированной деятельности
-  Культура и искусство, сохранение традиций
-  Связь с миссией и ценностями
-  Планирование и операционная деятельность
-  Коммуникация с заинтересованными сторонами
-  Организационная структура и управление человеческим капиталом
-  Управление рисками и соблюдение требований законодательства



Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, в том числе аффилированных, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед» (далее — «ДТТЛ»). Каждое из этих юридических лиц является самостоятельным и независимым. Компания «ДТТЛ» (также именуемая как «международная сеть «Делойт»») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Более подробную информацию можно получить на сайте www.deloitte.com/about.

«Делойт» является ведущей международной сетью компаний по оказанию услуг в области аудита, консалтинга, финансового консультирования, управления рисками и налогообложения, а также сопутствующих услуг. «Делойт» ведет свою деятельность в 150 странах, в число клиентов которой входят около 400 из 500 крупнейших компаний мира по версии журнала Fortune. Около 330 тысяч специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения результатов, которыми мы можем гордиться. Более подробную информацию можно получить на сайте www.deloitte.com.

Настоящее сообщение содержит исключительно информацию общего характера. Ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица не предоставляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Прежде чем принять какое-либо решение или предпринять какие-либо действия, которые могут отразиться на вашем финансовом положении или состоянии дел, проконсультируйтесь с квалифицированным специалистом. Ни одно из юридических лиц, входящих в международную сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящую публикацию.