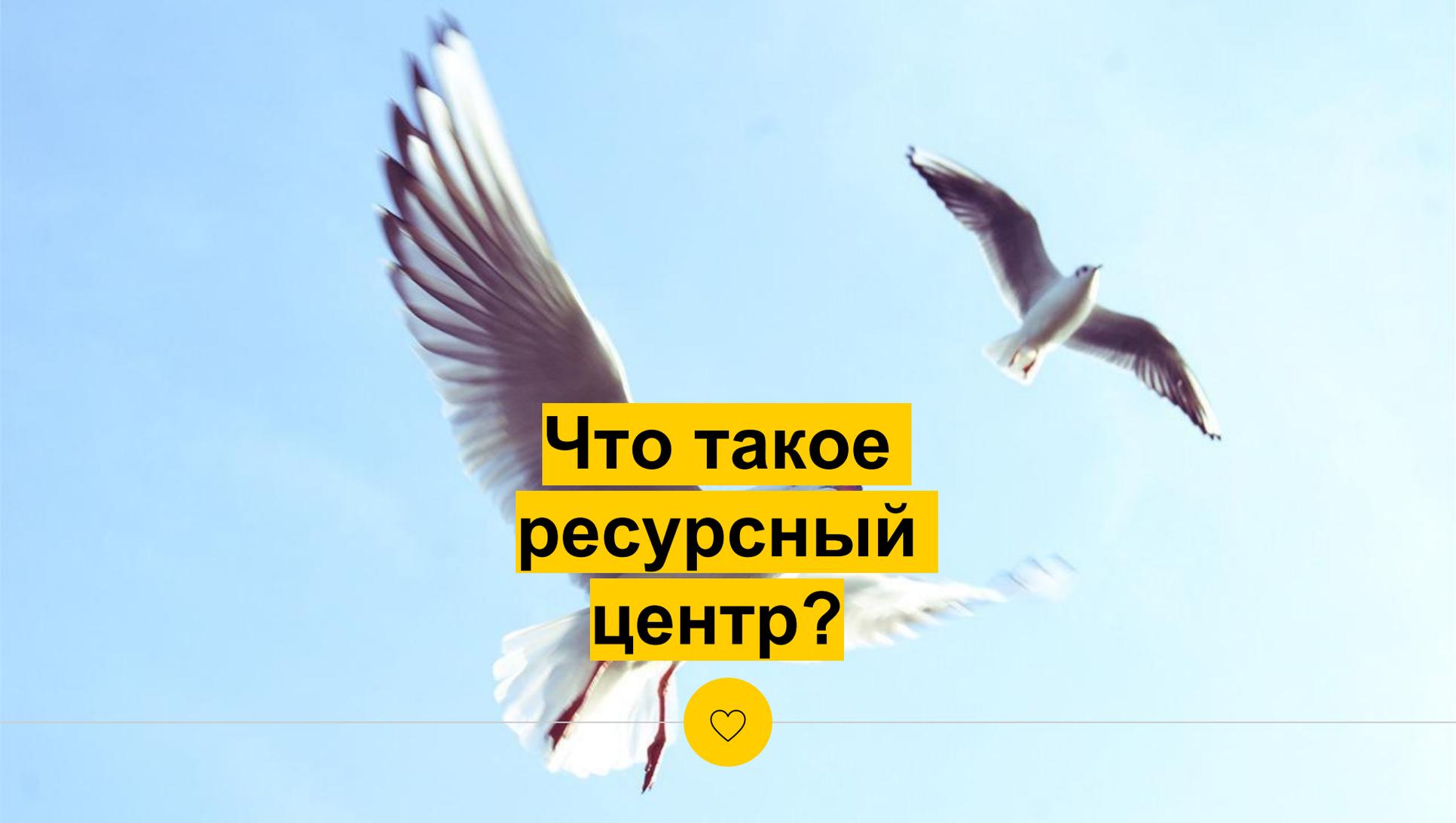


Подходы к **оценке** Ресурсных центров.

Концепция оценки развития РЦ.





**Что такое
ресурсный
центр?**



РЦ – **ключевой** элемент инфраструктуры поддержки СО НКО

Цель РЦ – **содействие развитию** некоммерческого сектора экономики, включая формирование условий для создания и развития СО НКО, распространение новых технологий и лучших практик работы в социальной сфере.



Ресурсный центр – это организация, оказывающая информационную, консультационную, образовательную, организационную и иную ресурсную поддержку СО НКО, содействующая внедрению в их деятельность новых социальных и управленческих технологий, а также формированию среды, способствующей созданию, развитию и деятельности.



Ресурсный центр

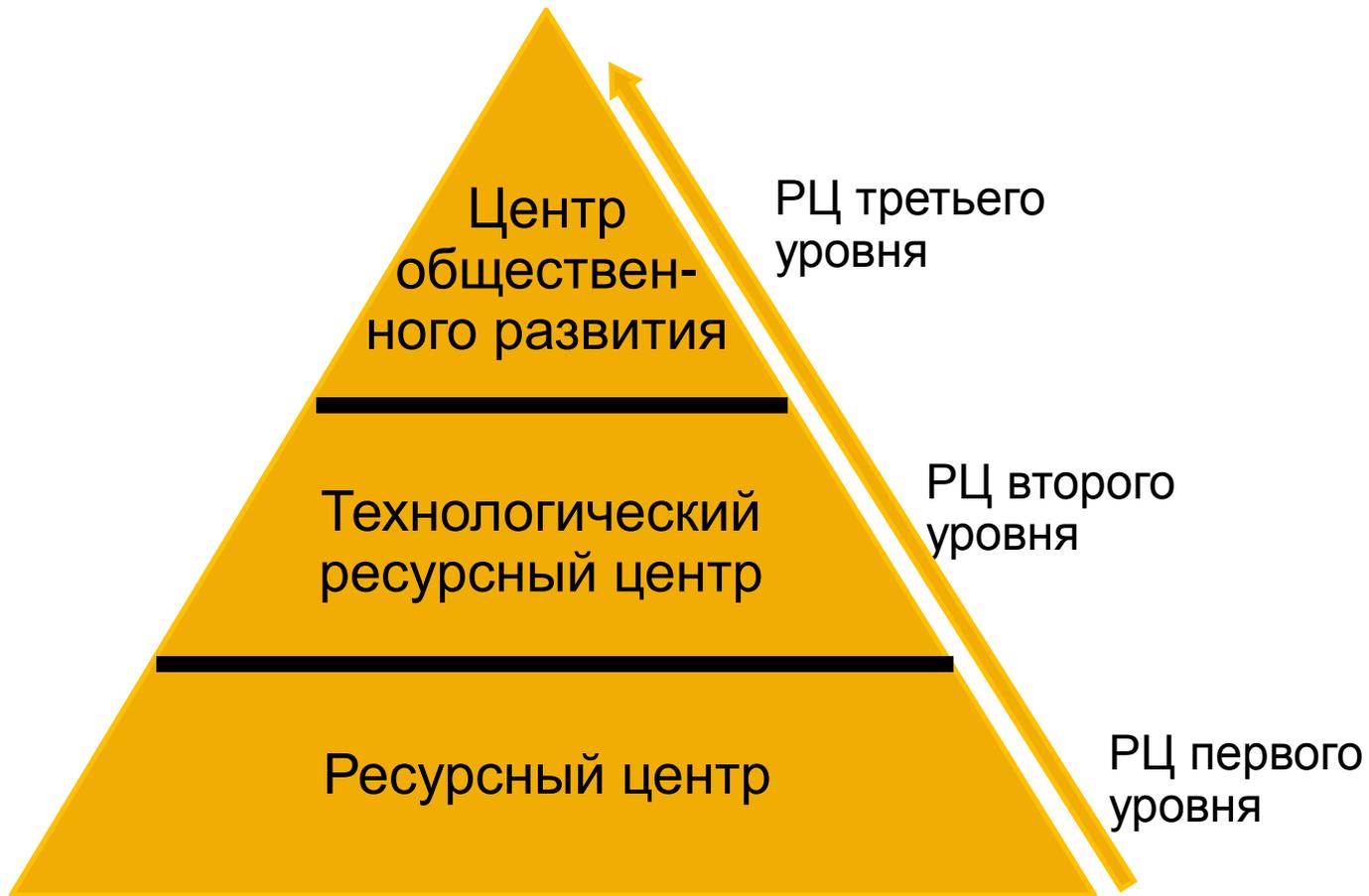


поддержка
функционирования
некоммерческих
организаций



формирование
благоприятной для
работы НКО среды
через работу со
стейкхолдерами





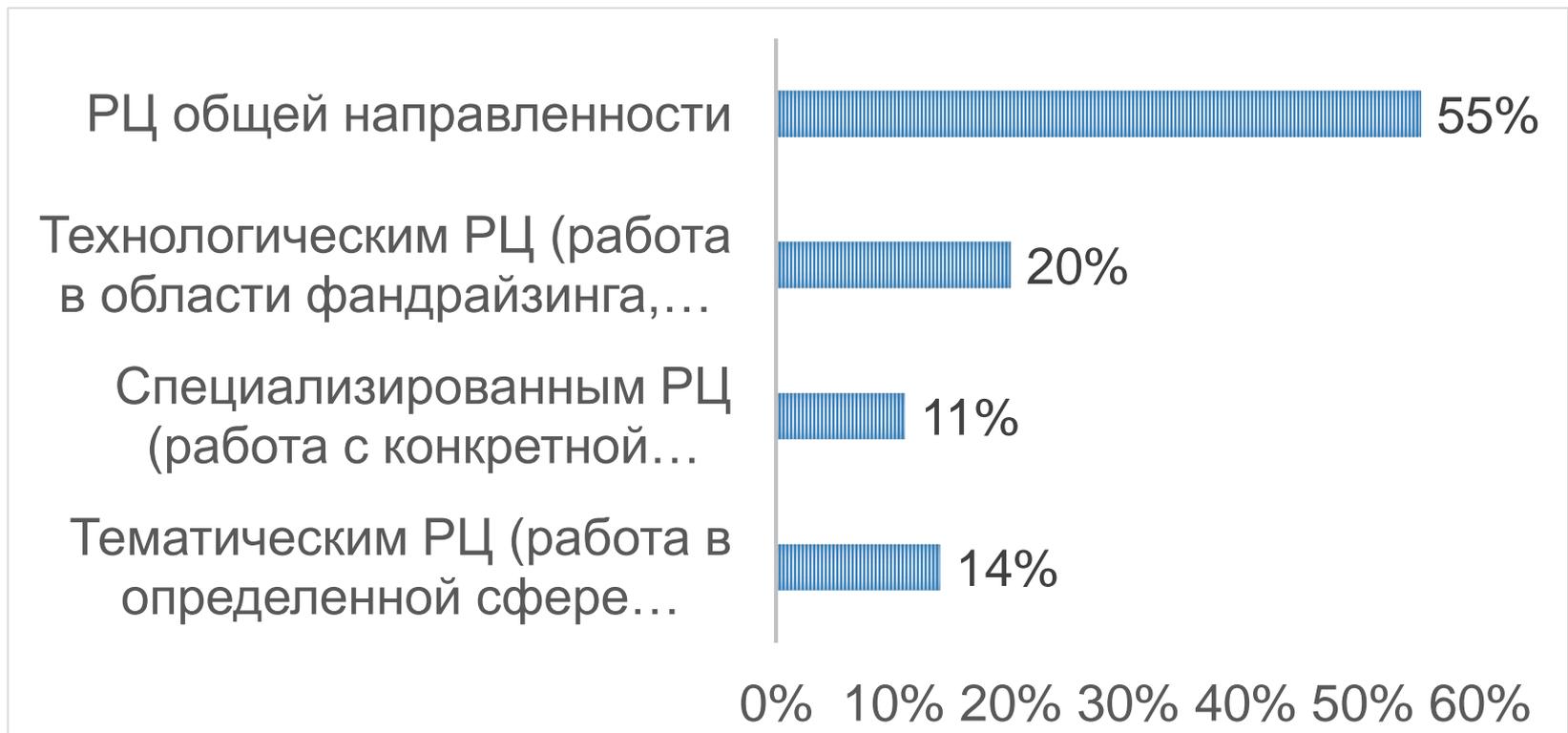
РЦ/ЦОР – это базовый элемент инфраструктуры поддержки СО НКО в форме негосударственной, неполитической, некоммерческой организации, которая оказывает комплекс информационных, консультационных, образовательных услуг, предоставляет ресурсную поддержку общественным инициативам **(РЦ-компонент)** и разрабатывает и внедряет новые формы и методы работы в социуме, развивает межсекторное взаимодействие, ведет аналитику по развитию гражданского общества и формирует иные аспекты среды, благоприятной для развития общественных инициатив, социально-экономического развития и становления гражданского общества в регионах РФ и России в целом **(ЦОР-компонент)**.



Типы деятельности РЦ (причем одна организация может относиться более, чем к одному типу):

- Тематическим РЦ (работа в определенной сфере деятельности: культура, образование и т.д.);
- Специализированным РЦ (работа с конкретной целевой группой: бухгалтеры, юристы и т.д.);
- Технологическим РЦ (работа в области фандрайзинга, краудфандинга, IT-технологии, работа с местным сообществом, здесь же – центры общественного развития и т.д.);
- РЦ общей направленности (включающие в себя элементы вышеперечисленных).







Возможности применения

С точки зрения отдельно взятой организации, методика позволяет оценить ее организационный потенциал, выявить проблемные зоны и учесть их проработку в стратегии развития организации.

С точки зрения субъектов, заинтересованных в развитии ресурсных центров (например, доноров, органов исполнительной власти) методика предоставляет основу для разработки стратегии развития инфраструктуры поддержки некоммерческого сектора региона и для консолидации усилий по развитию РЦ.

Проведение оценки на регулярной основе позволяет видеть динамику организационного потенциала ресурсного центра или совокупности ресурсных центров на определенной территории.

Результатом применения методики является вклад в формирование лучших условий для развития институтов гражданского общества.

**Из 100 ресурсных центров, которые работали в 1997 году
(по данным исследования СЦПОИ)**

**47 организаций продолжают работать в 2018 году (не всегда
как РЦ).**

Модель деятельности ЦОР

Активный, важный, продуктивный
НКО-сектор вносит значимый вклад
в улучшение качества жизни людей

НКО - источник
социальных
инноваций

НКО - эффективные
организации

Продуктивное взаимодействие
между НКО

Благоприятное для развития
НКО окружение (среда)

Сотрудники НКО -
квалифицированные
специалисты

НКО умеют довести
новую идею до
реализации

НКО отслеживают
передовой опыт в своей
сфере

НКО владеют методами
поиска новых идей и
решений

НКО отслеживают и
прогнозируют
потребности своих
целевых групп

Имидж

Информационная
открытость,
прозрачность

Эффективное
управление

НКО знают и соблюдают
законы

Взаимозаменяемость

Следуют миссии и
достигают результатов,
оптимальным образом
используя ресурсы

Добровольчество

Сильная
организационная
культура

НКО используют клиент-
центрированный
подход

Миссия

Лидерство

Команда

Ресурсы + умение их
привлекать

НКО оказывают услуги
и/или реализуют
проекты

Особая мотивация

НКО предоставляют
друг другу ресурсы

НКО руководствуются
общими принципами
деятельности (включая
сотрудничество)

НКО осуществляют
совместные
инициативы

НКО обмениваются
информацией

НКО знают друг о друге

Граждане готовы включаться в
деятельность НКО в разных ролях
(добровольцы, сотрудники,
благотворители)

Признание НКО, готовность к
сотрудничеству и поддержке со
стороны СМИ

Признание НКО бизнесом
профессионалами и готовность
развивать КСО через НКО
(материальная поддержка)

Признание и готовность к
сотрудничеству и материальной
поддержке НКО со стороны органов
власти

Нормативно-правовая база:
стимулирует создание НКО и развитие,
дает возможность нормально
работать, предусматривает различные
виды поддержки

Сформирован позитивный имидж
некоммерческого сектора в обществе

Благоприятное и открытое
информационное поле для
деятельности НКО

Специалисты НКО
владеют проектным
подходом

Сотрудники НКО
ориентированы на
общественное благо

Сотрудники НКО обладают современными
специальными знаниями и навыками в своей
предметной области

Управление
организацией

Проектный подход

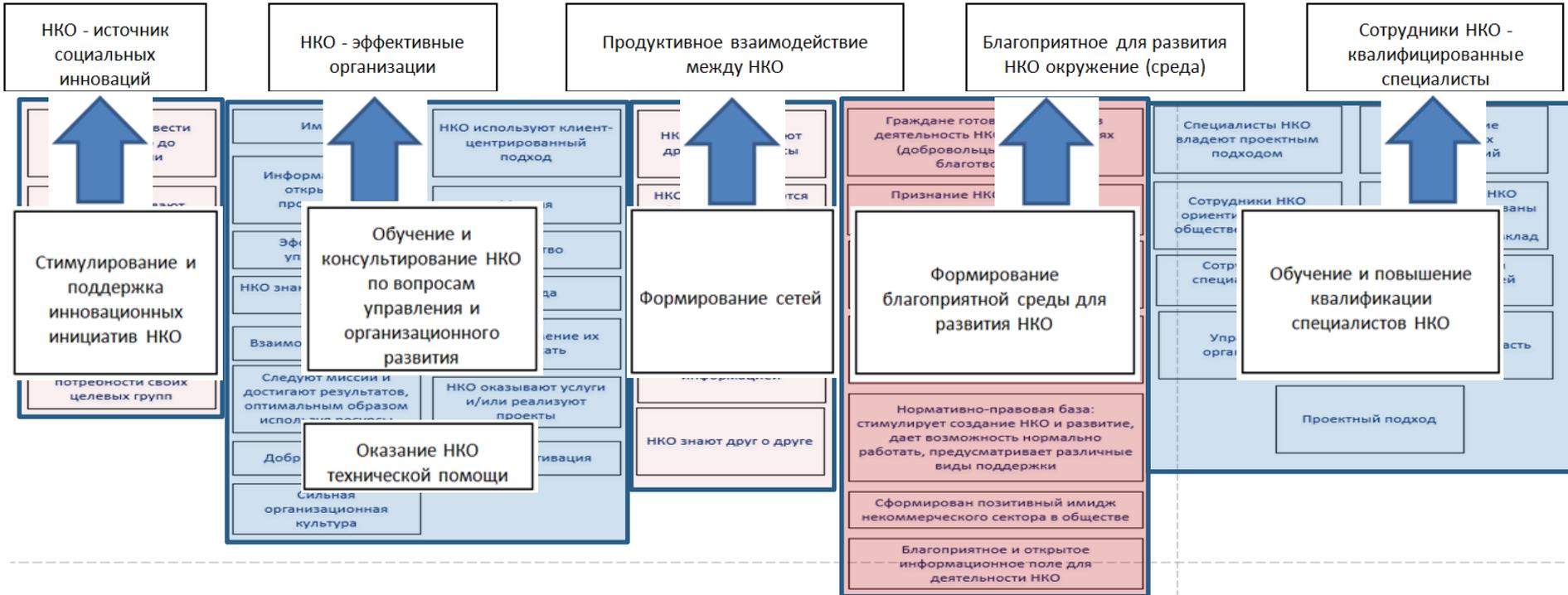
Совмещение
нескольких
компетенций

Специалисты НКО
умеют и мотивированы
вносить
добровольческий вклад

Предметная область

Модель деятельности РЦ/ЦОР

Активный, важный, продуктивный
НКО-сектор вносит значимый вклад
в улучшение качества жизни людей



Модель деятельности РЦ/ЦОР

Активный, важный, продуктивный
НКО-сектор вносит значимый вклад
в улучшение качества жизни людей

НКО - источник
социальных
инноваций



Стимулирование и
поддержка
инновационных
инициатив НКО

НКО - эффективные
организации



Обучение и
консультирование НКО
по вопросам
управления и
организационного
развития

Оказание НКО
технической помощи

Продуктивное взаимодействие
между НКО



Формирование сетей

Благоприятное для развития
НКО окружение (среда)



Формирование
благоприятной среды для
развития НКО

Сотрудники НКО -
квалифицированные
специалисты



Обучение и повышение
квалификации
специалистов НКО



Оказание НКО
технической помощи

Обучение и
консультирование НКО
по вопросам
управления и
организационного
развития

Обучение и повышение
квалификации
специалистов НКО

**Ресурсный
центр**

Непосредственный
результат,
в основном
количественные
показатели,
в основном работа с НКО



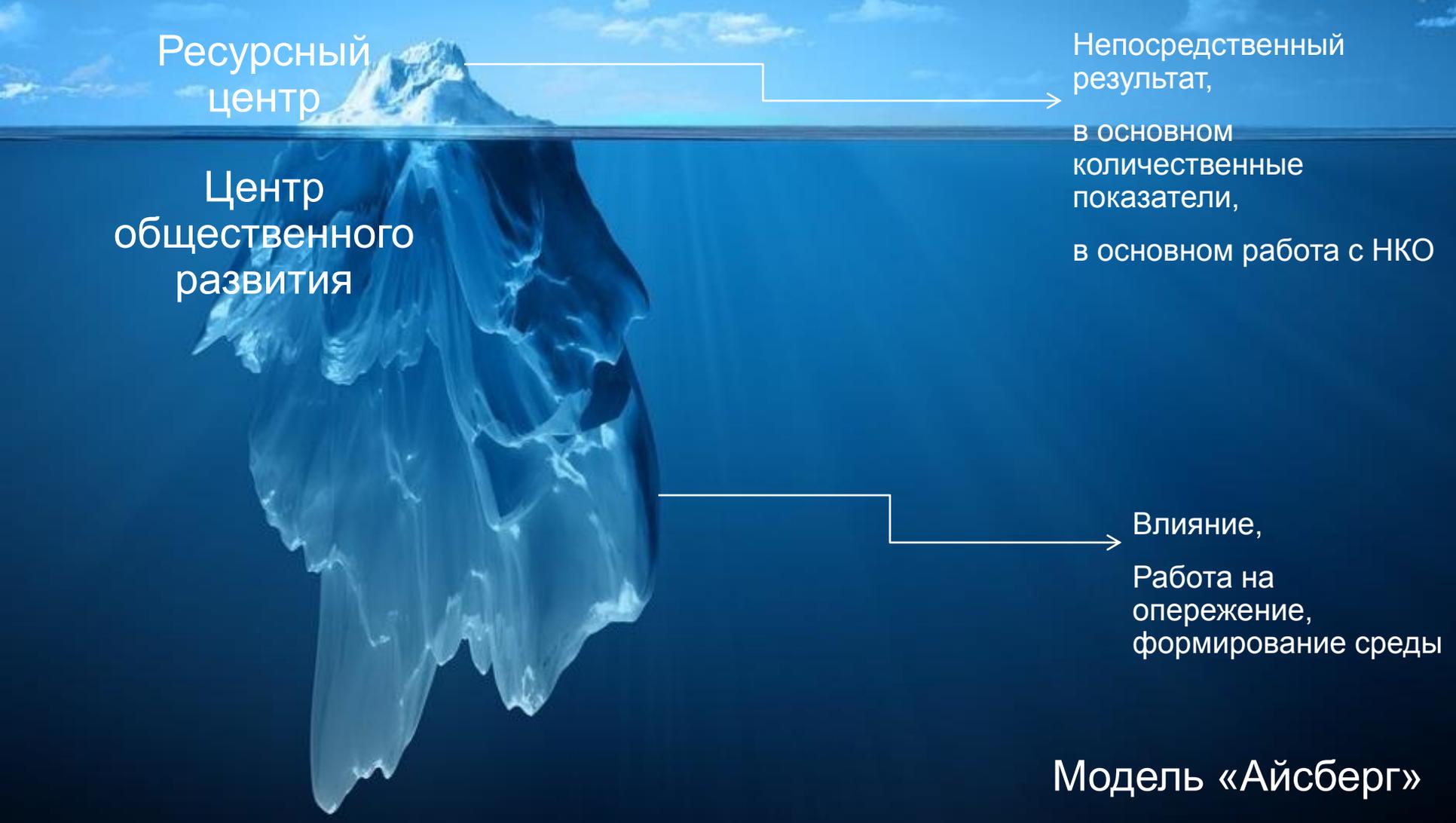
Формирование
благоприятной среды для
развития НКО

**Центр
общественного
развития**

Влияние,
Работа на
опережение,
формирование среды

Стимулирование и
поддержка
инновационных
инициатив НКО

Формирование сетей

An iceberg floating in the ocean. The tip of the iceberg is above the water surface, and the much larger, jagged base is submerged. A horizontal line represents the water surface. Two white arrows originate from the iceberg: one from the tip pointing to the top-right text, and another from the submerged part pointing to the bottom-right text.

Ресурсный
центр

Центр
общественного
развития

Непосредственный
результат,

в основном
количественные
показатели,

в основном работа с НКО

Влияние,

Работа на
опережение,
формирование среды

Модель «Айсберг»

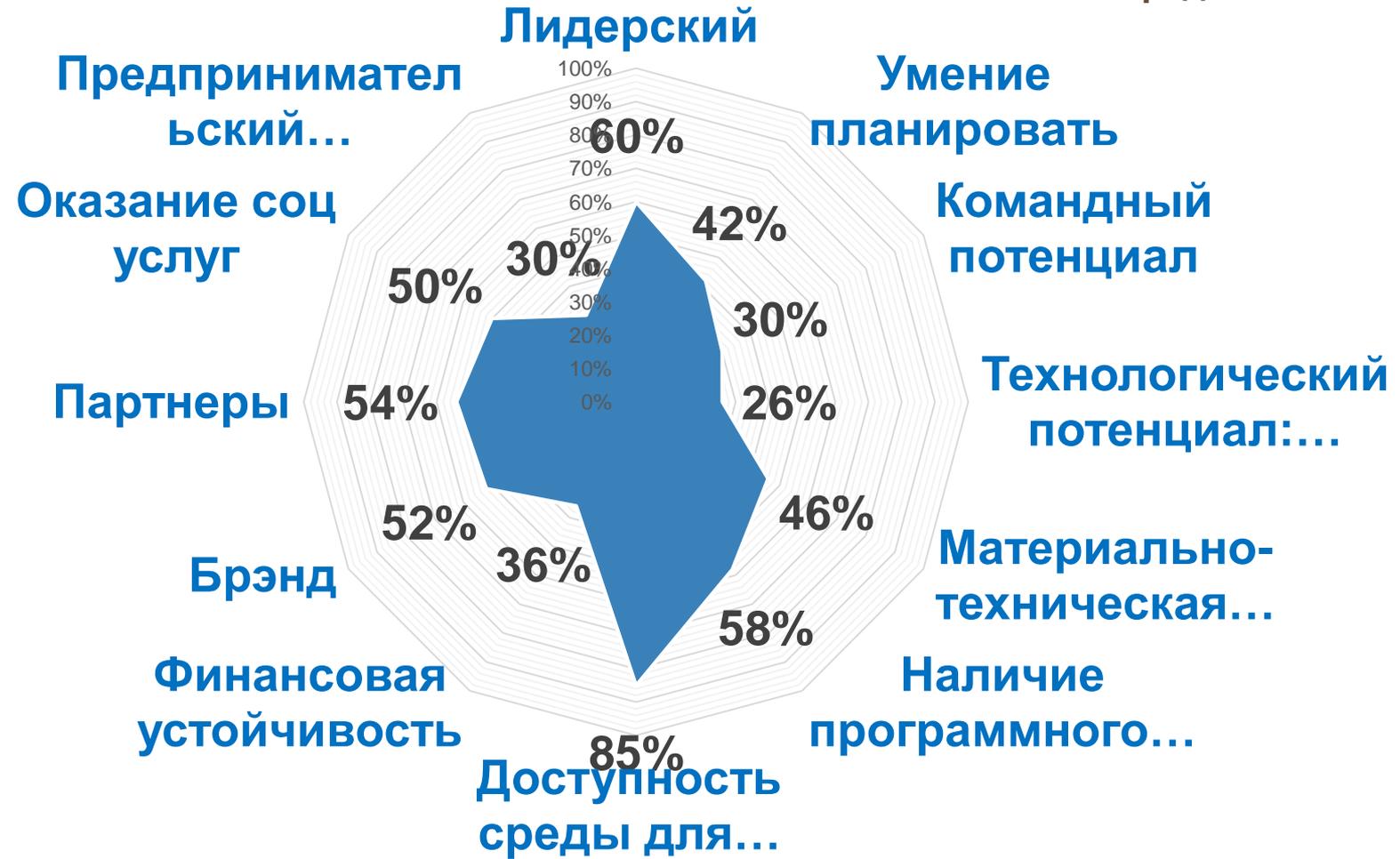
Общие принципы работы РЦ/ЦОР

- **Принцип следования миссии.** РЦ занимается только такой деятельностью, которая делает вклад в развитие НКО-сектора. Если вклада нет, ЦОР этим не занимается.
- **Принцип системности.** Миссия РЦ реализуется через решение совокупности разных взаимосвязанных задач на регулярной основе.
- **Принцип проактивности.** РЦ анализирует и прогнозирует развитие ситуации в НКО-секторе и вокруг него, определяет вероятность появления новых потребностей и способствует их формированию, действует на опережение, сохраняя открытость к новому.
- **Принцип партнерства.** РЦ ориентируется на совместную взаимовыгодную деятельность с различными людьми и организациями. Для реализации своей миссии ЦОР выстраивает, поддерживает и постоянно расширяет партнерскую сеть.
- **Принцип клиентоориентированности.** РЦ стремится как можно лучше понимать своих клиентов (их интересы, проблемы, потребности) и строит свою деятельность исходя из этого понимания. ЦОР ориентирован в одном направлении с клиентами.
- **Принцип профессионализма и экспертности.** Для решения задач, стоящих перед ЦОР, привлекаются люди, обладающие необходимым опытом, специальными знаниями, умениями и навыками. Это могут быть как сотрудники РЦ, так и внешние специалисты.
- **Принцип доступности.** РЦ обеспечивает информационную, финансовую и физическую доступность своих услуг для своей целевой группы.
- **Принцип прозрачности.** Сведения о деятельности РЦ, включая ее программную и финансовую составляющие, доступны для всех заинтересованных сторон.



Пилотная апробация методики

Обобщенный портрет РЦ/ЦОР: средние показатели



Лидер опытный, давно работает в третьем секторе, пережил изменения грантовой политики и понимает, как меняется стратегия в зависимости от приоритетов. Готов запустить новый процесс, взяться за новое направление деятельности.

Предпринимательский потенциал (социальное предпринимательство)

Есть опыт оказания платных услуг разным группам клиентов. Мы осознаем, что это может стать источником дохода.

Оказание соц услуг

Оказываем услуги на регулярной основе, что занимает большую часть работы. Есть внутренние стандарты и закрепленные ответственные на всех этапах оказания услуги.

Партнеры

Имеются устойчивые партнерские связи в разных сферах. Мы входим в альянсы и коалиции.

Бренд

Есть узнаваемый бренд в глазах ЦГ, властей и бизнеса.

Финансовая устойчивость

Есть опыт реализации диверсифицированной финансовой стратегии, но нет системы.

Обобщенный портрет РЦ/ЦОР: наиболее часто встречающиеся ответы

Лидерский потенциал



Мы умеем планировать свою деятельность, используем отлаженную систему оценки проектов. Готовы делиться этим опытом. Мы способны объяснить, каким образом можно оценить влияние проектов.

Умение планировать

Командный потенциал

Есть штатные эксперты, которые давно работают в своем направлении. При этом есть взаимозаменяемость сотрудников. Мы уделяем внимание корпоративной культуре.

Технологический потенциал: методы и технологии работы

Освоили чужие технологии, разработали собственные, оценили результаты и доработали. Ведем документацию. Скоро перейдем на этап передачи технологий.

Материально-техническая база организации

Есть собственное или всегда доступное помещение и другие ресурсы, мы можем ими делиться.

Наличие программного обеспечения

Мы используем расширенные пакеты программ.

Большинство РЦ находится в удобном месте с точки зрения транспортной развязки, но не имеют



Обобщенный портрет РЦ/ЦОР : наиболее часто встречающиеся ответы

РЦ – это:

- Некоммерческая организация, расположенная в месте с хорошей транспортной развязкой и имеющая помещение в надежной аренде, но не имеющее доступной среды;
- Опытный лидер, давно работающий в третьем секторе и переживший изменения грантовой политики;
- Штатные эксперты, которые давно работают в своем направлении и есть взаимозаменяемость сотрудников;
- Корпоративная культура, свои традиции;
- РЦ умеет планировать свою деятельность, использует отлаженную систему оценки проектов и представляет как оценить влияние проектов;
- Узнаваемый бренд в глазах своей основной целевой группы, властей и бизнеса;
- Устойчивые партнерские связи в разных сферах. РЦ входит в альянсы и коалиции;
- Материальная база организации устойчивая. Есть опыт реализации диверсифицированной финансовой стратегии, но нет системы;
- Есть опыт оказания платных услуг разным группам клиентов и это осознается как возможный источник доходов.
- Услуги оказываются на регулярной основе, что занимает большую часть работы. Есть внутренние стандарты и закрепленные ответственные на всех этапах оказания услуги. РЦ освоил чужие социальные технологии, имеет собственные наработки по социальным технологиям и ведет документацию.

Оценка востребованности услуг, оказываемых РЦ/ЦОР

Клиенты РЦ/ЦОР:

- **НКО, и по их мнению РЦ**
 - Оказывает специальные услуги для НКО, которых нет или недостаточно на рынке;
 - Уменьшает издержки для НКО;
 - Упрощает некоммерческой организации вход на рынок или взаимодействие между секторами или с целевой группой;
 - Реализует «принцип одного окна»;
- **Граждане/активное население, и по их мнению РЦ**
 - Оказывает информационные услуги – «куда за какой услугой обратиться»;
 - «Открывает окно возможностей»;
 - Является источником ресурсов;
 - Является поставщиком технологий, которые можно брать и использовать;
- **СМИ (они больше интересуются теми же вопросами, что и граждане)**

- **Бизнес, и по их мнению РЦ**

- Проводит экспертизу при разработке программ и технологий;
- Является оператором конкурсов;
- Снижает риски у бизнеса за счет опосредованной работы с целевой аудиторией или иногда с властью;
- Отчасти формирует кадровый резерв;

- **Власть, и по их мнению РЦ**

- Помогает исполнить требования государства по поддержке НКО;
- Предоставляет экспертов и экспертные знания;
- Централизованно учитывает все, предоставляет информацию;
- Снижает риски у власти за счет опосредованной работы с целевой аудиторией;
- Отчасти формирует кадровый резерв.

Базовые услуги (РЦ-компонент):

- **Консультационные услуги и сопровождение:**
 - Консультации и сопровождение по управленческим и тематическим аспектам деятельности НКО;
 - Услуги в области бухучета (от консультаций до аутсорсинга);
 - Услуги в области права (от консультаций до ведения дел);
- **Обучение:**
 - Проведение тренингов, образовательных мероприятий;
- **Информационные услуги:**
 - Информационные услуги, распространение информации о деятельности НКО;
 - Ведение баз данных НКО и их услуг;
 - Распространение информации для НКО – о конкурсах и тд;
- **Материально-техническая поддержка:**
 - Имущественная поддержка;
 - Технические услуги;

Инфраструктурные услуги, экспертные услуги и услуги сопровождения, характерные для центра общественного развития (ЦОР-компонент):

- **Разработка и внедрение социальных технологий;**
- **Социальное проектирование;**
- **Аналитическая и исследовательская деятельность:**
 - Оценка, экспертиза, диагностика;
 - Исследования;
 - Аналитика;
 - НОК;
 - Экспертные и информационные выступления на мероприятиях;
 - Издание, публикации;
- **Медиация и фасилитация общественных процессов;**

- **Формирование общественного мнения:**
 - Социальная реклама;
 - Формирование общественного мнения;
 - Просвещение;
- **Финансовые услуги:**
 - Администрирование грантовых конкурсов;
 - Сбор средств и пожертвований;
 - Финансовая поддержка;
- **Организация «ивентов» и мероприятий:**
 - Организация мероприятий, в том числе партнерских;
- **Лоббирование интересов НКО-сектора.**

Оценка сотрудниками РЦ/ЦОР востребованности их услуг

Из перечисленных ниже видов деятельности Вашего РЦ выделите, какие и какими целевыми группами востребованы	Органы власти	Учреждения	Бизнес	Опытные НКО	Начинающие НКО	РЦ	Активные граждане
Консультирование (включая сопровождение)	13%	15%	8%	16%	21%	8%	19%
Обучение	11%	15%	6%	16%	23%	9%	20%
Информационные услуги	13%	14%	10%	17%	20%	10%	17%
Разработка социальных технологий и их внедрение	12%	14%	9%	18%	20%	9%	18%
Социальное проектирование	12%	17%	6%	17%	21%	7%	20%
Аналитическая и исследовательская деятельность (включая оценку)	22%	15%	10%	20%	14%	11%	8%
Медиация и фасилитация общественных процессов	20%	9%	8%	18%	17%	12%	16%
Материально-техническая поддержка	3%	9%	2%	15%	28%	11%	32%
Формирование общественного мнения	15%	16%	10%	17%	16%	9%	17%
Лоббирование интересов НКО-сектора	16%	7%	5%	26%	23%	12%	11%
Финансовая поддержка	14%	11%	11%	18%	19%	10%	17%
Организация крупных ивентов, мероприятий	21%	14%	9%	17%	15%	9%	15%

**Анализ влияния РЦ/ЦОР
на развитие компетенций СО НКО и
на формирование благоприятной для СО НКО
среды**

Результаты деятельности ЦОР

Красные – зрелые, спелые,
зеленые – не сформированные.

НКО - источник социальных инноваций
(82%) НКО умеют довести новую идею до реализации
(72%) НКО отслеживают передовой опыт в своей сфере
(57%) НКО владеют методами поиска новых идей и решений
(63%) НКО отслеживают и прогнозируют потребности своих групп

НКО - эффективные организации	
(54%) Имидж	(40%) НКО использует клиент-центрированный подход
(52%) Информационная открытость, прозрачность	(62%) Ресурсы+умение их привлекать
(64%) НКО знают и соблюдают законы	(66%) НКО оказывают услуги и/или реализуют проекты
(46%) Следуют миссии и достигают результатов, оптимальным образом используя ресурсы	
(28%) Сильная организационная культура	

Активный, важный, продуктивный НКО-сектор вносит значимый вклад в улучшение качества жизни людей
Продуктивное взаимодействие между НКО
(76%) НКО предоставляют друг другу ресурсы
(82%) НКО руководствуются общими принципами деятельности (включая сотрудничество)
(84%) НКО осуществляют совместные инициативы
(86%) НКО обмениваются информацией
(84%) НКО знают друг о друге

Благоприятное для развития НКО окружения (среда)
(84%) Граждане готовы включаться в деятельность НКО в разных ролях (добровольцы, сотрудники, благотворители)
(74%) Признание НКО, готовность к сотрудничеству и поддержке со стороны СМИ
(52%) Признание НКО бизнесом профессионалами и готовность развивать КСО через НКО (материальная поддержка)
(72%) Признание и готовность к сотрудничеству и материальной поддержке НКО со стороны органов власти
(62%) Нормативно-правовая база: стимулирует создание НКО и развитие, дает возможность нормально работать, предусматривает различные виды поддержки
(76%) Сформирован позитивный имидж некоммерческого сектора в обществе
(64%) Благоприятное и открытое информационное поле для деятельности НКО

Сотрудники НКО - квалифицированные и особым образом мотивированные специалисты	
(80%) Специалисты НКО владеют проектным подходом	(62%) Совмещение нескольких компетенций
(68%) Сотрудники НКО ориентированы на общественное благо	(64%) Специалисты НКО умеют и мотивированы вносить добровольческий вклад
(60%) Сотрудники НКО обладают современными специальными знаниями и навыками к своей предметной области	
(62%) Управление организацией	

Проблемные зоны у СО НКО, на которые РЦ/ЦОР могут направить усилия

- РЦ недостаточно уделяют внимания привитию некоммерческим организациям клиент-центрированного подхода. СО НКО действуют ситуативно, следуют за грантовой политикой, а не собственной миссией.
- РЦ недостаточно работают над развитием частной благотворительности и корпоративной благотворительности.
- Не сформирован имидж некоммерческих организаций и имидж сектора в целом.
- Сами ресурсные центры имеют непостоянные ресурсы – как материальные, так и человеческие. Многие РЦ имеют ярких лидеров, которые сложно заменимы. Интеллектуальный и социальный капитал трудно передать последователям.
- Для РЦ характерна нехватка исследований как базы для деятельности, деятельность иногда не скоординирована.
- Статус РЦ не урегулирован, неясно, какая организация является РЦ, а какая нет.

Рекомендации по развитию РЦ/ЦОР

- Синхронизировать действия ресурсных центров, избегать дублирования деятельности, реализовывать общие проекты, объединяясь в проектные коалиции.
- Продвигать общественные интересы.
- Развивать взаимодействие в Сети Центров Общественного Развития.
- Обновить форматы работы с клиентами.
- Способствовать самостоятельности СО НКО, препятствовать желанию СО НКО получить готовые решения («напишите за меня...»).
- Проводить регулярную оценку организационного потенциала ресурсных центров, отслеживать динамику их развития.
- Усиливать потенциал сотрудников: повышать квалификацию сотрудников. Способствовать устойчивости сотрудников и препятствовать их профессиональному выгоранию.
- Руководителям и сотрудникам РЦ воспринимать работу в РЦ как полноценную работу, а не совмещение с другой работой – это не «общественная нагрузка».
- Работать над устойчивостью РЦ. Изыскивать долгосрочные, гибкие материальные и имущественные ресурсы.
- Продолжать специализацию, при этом не распыляться на разные темы ради финансовой поддержки. Придерживаться стратегии и системности в деятельности.
- Привлекать ресурсы партнеров, в том числе привлекать экспертов из других регионов.
- Внедрять IT-инновации в деятельность РЦ.

Рекомендации по развитию РЦ/ЦОР

- Расширять аналитическую работу, проводить оценку влияния РЦ/ЦОР на развитие СО НКО, влияния различных форм поддержки на работу НКО и оценивать влияние РЦ/ЦОР на формирование благоприятной для развития СО НКО среды.
- Изучать успешные технологии, способствовать их внедрению, обмениваться опытом между регионами и специализациями.
- Проводить мониторинг рынка, чтобы знать новые тренды, методы, формы работы с социумом и новую информацию в сфере управления.
- Оценивать востребованность новых услуг в НКО-сфере.
- Диагностировать внутренние потребности РЦ, отслеживать проблемы и решения.
- Создавать новые площадки для повышения ресурсности сектора и для вовлечения в активную продуктивную работу разных целевых групп. Развивать дискуссионные площадки.
- Формировать имидж третьего сектора, работать над повышением прозрачности, над расширением информационного пространства.
- Провести работу по определению ресурсного центра, определить типы ресурсных центров и отграничить РЦ для СО НКО от иных форм, провести ребрендинг РЦ, обновить их имидж и спозиционировать.
- Транслировать в НКО принципы работы РЦ.
- Распространять информацию об изменениях в третьем секторе. Согласовывать по времени мероприятия и тематику мероприятий.

ЗАДАНИЕ 1

- Продумать линейку услуг под один тип РЦ:
 - Тематическим РЦ (работа в определенной сфере деятельности: культура, образование и т.д.);
 - Специализированным РЦ (работа с конкретной целевой группой: бухгалтеры, юристы и т.д.);
 - Технологическим РЦ (работа в области фандрайзинга, краудфандинга, IT-технологии, работа с местным сообществом, здесь же – центры общественного развития и т.д.);
 - РЦ общей направленности.

ЗАДАНИЕ 2

- **Продумать систему оценки влияния РЦ:**
 - Методом мозгового штурма набросать основные критерии.
 - Продумать характеристики критериев.
 - Попробовать оценить по этим критериям.



СПАСИБО!

ppanin@scisc.ru

Новосибирск, ул. Восход, 14/1, этаж 3
8-383-209-01-45